



3 1761 11648979 0

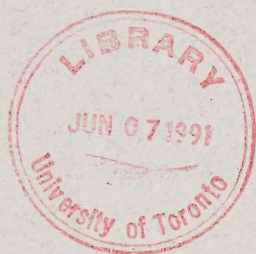
CANADIAN CENTRE
FOR MANAGEMENT
DEVELOPMENT


41

540

17

Case Study Catalogue 1991





Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116489790>

CANADIAN CENTRE
FOR MANAGEMENT
DEVELOPMENT

CH1
SS40
-C17

Case Study
Catalogue
1991



© Minister of Supply and Services Canada 1991

Cat No. SC94-21/1991

ISBN 0-662-58185-7

Contents

Introduction	2
Part I: A Guide to Using the Catalogue	3
Part II: How to Order Case Studies and Teaching Notes	6
Part III: Case Studies Listed by Management Area	7
Agency Management	8
Line and Project Management	13
Policy Development	21
Regional Management	27
Part IV: Management Areas and Key Elements Reference Tables	34
Part V: Alphabetical List of Case Studies	40

Introduction

This catalogue lists case studies developed and used by the Canadian Centre for Management Development (CCMD) and available to universities and other institutions of learning, and to federal departments and agencies. Although the case studies were originally developed for senior managers in the public service, they are also suitable for students at the graduate level. Each case study has its teaching notes.

The cases invite participants to apply their knowledge and judgement to problems in the public sector. Many cases have been taken directly from the experience of public service managers; others have been modified for teaching.

The catalogue has five parts.

Part I is a guide to using the catalogue. It presents an annotated sample entry, defines terms and notes time requirements for teaching.

Part II provides information for ordering case studies and teaching notes.

Part III lists the cases under four *management areas*:

Agency Development - managing arm's-length relationships, in the context of legal mandates and political priorities;

Line and Project Management - planning, organizing and directing a group to meet specific objectives;

Policy Development - analyzing a situation, developing and implementing new policies, and evaluating the results. Policy as used here means directing public resources to national problems or concerns of the government; and

Regional Management - planning, organizing and directing resources to meet objectives in a geographic region.

Part IV provides reference tables that list cases by management area. The tables also indicate each case's key elements.

Part V is an alphabetical list of all case studies.

CCMD gratefully acknowledges those federal managers and contributors who have given their time and effort to help develop the case studies.

Part I: A Guide to Using the Catalogue

Sample Case Listing

1. CHOICES FOR THE MANAGER
2. Pullen, John William and Paton, Richard
3. Key Elements:
 - Leadership
 - Internal Change
4. Eight months into his job, Robert Fox, the Assistant Deputy Minister (ADM) of the Marine Operations Group must deal with a formidable array of issues and problems. Within the Marine Operations Group tensions are high and staff morale is low. An impending reorganization and pressure to downsize the agency have exacerbated the situation. Several of the pressing external problems which Fox has to solve have serious political ramifications. Fox must determine his priorities and develop a strategy to achieve them.
5.

Case	Notes
SC93-2/3-1990E	SC93-3/3-1990E
SC93-2/3-1990F	SC93-3/3-1990F

Organization of entries

Each entry has five parts:

1. **Title and Language.** All cases are available in English and French. An asterisk (*) following the case title indicates that the case was originally written in French.
2. **Author(s).** Cases are written by CCMD staff, contract researchers, as well as active or former senior federal managers.
3. **Key elements.** Listed key elements are the principal management practices giving rise to teaching points and learning objectives.
4. **Abstract.** This is a brief factual account of the case.

-
-
5. **Catalogue numbers.** The Supply and Services Canada catalogue numbers are used for ordering cases and teaching notes. F = French, E = English. The Case Study catalogue numbers are on the left, the Teaching Notes, on the right.

Key elements

The key elements of each case are management practices that the case highlights. The following descriptions are based on several sources, including *The Public Administration Dictionary*:

Communications	Exchange of information between individuals or groups.
External	Communicating with parties outside the organization.
Internal	Communicating with employees within an organization.
Decision Making	Choosing a course of action to achieve a goal based on events, circumstances and information.
Human Resource Management	The most effective use of people within an organization.
Intergovernmental Relations	Ongoing administrative, legal and political relationships among levels within the Canadian system of government.
Internal Change	Change to an organization's internal environment as it adapts to the external environment.
Issue and Crisis Management	Tailoring a strategy to respond to an event foreseen or unforeseen, or to unstable conditions.
Leadership	The exercise of authority, whether formal or informal, in directing and coordinating the work of others.
Personal and Interpersonal Skills	Manager's ability to work in different situations and with different people.
Planning and Control	Developing and monitoring a strategy and an action plan to achieve goals.
Strategic Management	Managing while taking into account the organization's internal and external environment

Time requirements

The time required for each case can range from 1.5 to 4 hours depending on the teaching method. If participants form syndicates to assess a case, up to four hours may be required, including 20- to 30-minute presentations by each syndicate followed by a plenary discussion. If participants assess a case as a group, the average time required is 1.5 to 2 hours.

Part II: How to Order Case Studies and Teaching Notes

- a) Universities, educational institutions and all other organizations outside the federal government may purchase Case Studies and Teaching Notes (French or English) directly from the Institute of Public Administration of Canada (IPAC),
- by writing to:
 Institute of Public Administration of Canada
 897 Bay Street
 Toronto, Ontario
 M5S 1Z7
- b) Federal government managers and agencies may obtain Cases Studies and Teaching Notes (French and English) directly from the Canadian Centre for Management Development (CCMD)
- by writing to:
 Case Study Distribution
 Case Study Group
 Canadian Centre for Management Development
 P.O. Box 420, Station "A"
 Ottawa, Ontario
 K1N 8V4
 - by phoning:
 (613) 943-0615

However, all requests for Teaching Notes must be accompanied by a written explanation of the intended use of the Notes.

Please note that all CCMD cases are protected by Crown copyright. Extracts from the Case Studies or this catalogue may be reproduced for individual use without permission, provided the source is fully acknowledged. However, reproduction of cases or this catalogue for resale or redistribution requires written permission from

Permissions Officer
Programs and Publishing Group
Canadian Government Publishing Centre
Ottawa, Ontario
K1A 0S9

Part III: Case Studies Listed by Management Area

- A) Agency Management**
- B) Line and Project Management**
- C) Policy Development**
- D) Regional Management**

A) AGENCY MANAGEMENT

CENTRES OF EXCELLENCE

Pullen, John William

Key Elements:

Leadership
Strategic Management
Decision Making

The President of the Natural Science and Engineering Research Council (NSERC) has just learnt, through a contact, that the Ministry of State for Science and Technology has prepared a draft Memorandum to Cabinet (MC) that would increase government funding for university research. The draft MC would see NSERC playing a marginal role in an advisory capacity, even though it deals with an area covered by NSERC's mandate. Knowing little about the details of the proposal, but recognizing that the MC was being rushed through the system, the President must determine the consequences of the proposal for his Council and decide how NSERC should respond to the MC.

Case	Notes
SC93-2/2-1990E	SC93-3/2-1990E
SC93-2/2-1990F	SC93-3/2-1990F

SETTING UP A RESEARCH AND DEVELOPMENT INSTITUTE*

Dupuis, Louise, A.

Key Elements:

Intergovernmental Relations
External Communications

In 1984, the federal government announced its decision to create the National Optics Institute (NOI). This research centre was originally designed as a division of the National Research Council of Canada (NRC). It was then decided to proceed with the implementation

of this institute while radically modifying its charter and organization. Instead of being a division of the NRC, the Institute would become a private, non-profit, self-financing corporation. At the same time, the federal government would assume the capital expenditures involved in building and purchasing the NOI's facilities. Suzanne Pélerin was given the responsibility of coordinating the creation of the NOI and developing a strategy to put it on the right track while ensuring its privatization. She must consider the new organization's internal and external constraints, identify the new research centre's key issues and strategic objectives, and develop a strategic approach to executing its mandate.

Case	Notes
SC93-2/13-1990E	SC93-3/13-1990E
SC93-2/13-1990F	SC93-3/13-1990F

PRESSURES ON THE PRESIDENT

Pullen, John William

Key Elements:

Internal Communications
Strategic Management
Leadership

John Allen, the new President of the Canadian Research and Granting Authority (CRAGA), has taken over a faltering organization. Recent events and the immediate future do not bode well for CRAGA: Allen has recently been informed of another round of Treasury Board budget cuts; CRAGA has just appeared before the confrontational Commons Committee on Culture and Canadian Identity; and meetings are scheduled with the PCO where the controversial CRAGA Annual Report will be discussed. Allen expects pressure will be exerted to streamline the organization. As well, a potentially explosive General Meeting of CRAGA is scheduled in the near future, a major research project is in trouble because of faulty design and misuse of grants by outside researchers, and CRAGA's staff morale is low because of the internal and external controversies and rapid staff turnover at the senior level. Allen had developed a transitional strategy to bring the organization up to speed and to develop relevance. However, he is now reconsidering

this strategy and must decide what he will do to pull CRAGA out of its current difficulties.

Case	Notes
SC93-2/19-1990E	SC93-3/19-1990E
SC93-2/19-1990F	SC93-3/19-1990F

THE CHAIRMAN'S CHALLENGE: PARTS A and B

Pullen, John William

Key Elements:
Leadership
Internal Change
Decision Making

PART A

The Conditional Release Agency (CRA) exercises powers to grant, deny and control the conditional release of persons serving sentences in Canadian federal correctional institutions. With a potentially explosive story in the hands of the media, and an Agency whose actions, authority, mandate and capabilities have been severely criticized by Parliamentary Committees, review agencies and interest groups, the new Chairman's challenge is to turn the organization around. Whatever action he plans must have the support and cooperation of the Agency's Senior Management Committee, and the strategy must address the concerns of the environment, the staff, structure and organizational mandate of the CRA.

Case	Notes
SC93-2/28-1990E	SC93-3/28-1990E
SC93-2/28-1990F	SC93-3/28-1990F

PART B

The second part of the case presents the strategy implemented by the Chairman to turn around the CRA.

Case	Notes
SC93-2/28-1990E	SC93-3/28-1990E
SC93-2/28-1990F	SC93-3/28-1990F

A CRISIS IN THE FISH PROCESSING INDUSTRY*

Dupuis, Louise A.

Key Elements:
Human Resource Management
Decision Making
Intergovernmental Relations

In the spring of 1983, the fishing season in Gaspé was in jeopardy, and Quebec United Fishermen (QUF), a cooperative and by far the largest business in the sector, faced bankruptcy. The cooperative was heavily in debt, its working capital in the red, its creditors no longer willing to advance financing and threatening to seize the cooperative's assets. An emergency meeting was called for all parties concerned, including the federal Minister of Fisheries and Oceans. As a result of the meeting, the federal government agreed to guarantee a loan to QUF and to appoint Roger Marinier as acting administrator of the cooperative. Marinier must recommend an adequate solution to these problems. To do this, he must identify the major components of United Fishermen's problems, difficulties in the fishing industry, federal objectives, and federal-provincial irritants and conflicts in this area.

Case	Notes
SC93-2/34-1990E	SC93-3/34-1990E
SC93-2/34-1990F	SC93-3/34-1990F

WORKFORCE ADJUSTMENT

Stephens, Robert

Key Elements:

- Internal Change
- Strategic Management
- Decision Making

The National Energy Board was established over twenty-seven years ago as a "national energy authority". Early in the summer of 1986, there were clear indications that the Board's person-year allocations, in spite of a recent 10% reduction, were not being fully utilized. Senior management was not convinced a "laissez-faire" attitude was the only solution. After discussing the situation, they produced a range of options. Management was aware the Board needed to maintain a cadre of highly qualified professionals in a variety of fields that would allow the Board to respond to their fluctuating workload. They also recognized that the practical realities of downsizing were negative, and that the Board's credibility could be called into question. By early winter they had decided whether or not to recommend downsizing to the Chairman and had established the rationale, method, and timing for their decision. The Chairman in turn will react to their recommendations. How will the Chairman react, if downsizing is recommended, or if downsizing is not recommended ?

Case	Notes
SC93-2/36-1990E	SC93-3/36-1990E
SC93-2/36-1990F	SC93-3/36-1990F

VOICE OF FIRE

Pullen, John William

Key Elements:

- External Communications
- Issue and Crisis Management

Following a routine press release, a story about the purchase of the \$1.76 million dollar painting broke in

the Ottawa Citizen on March 7, 1990. Reaction was swift and negative. During the next 10 days the story continued to build. On March 11, the Chairman of the Commons Committee on Communications and Culture indicated he intended to take action.

Although initial coverage peaked on March 10, the story did not seem to want to fade. It made the CBC National and Midday Programs. The two-minute clip contrasted comments from the Gallery Director and the Chairman of the Commons Committee. Political and public attention was focusing on the Gallery at a time when this might not be in the agency's best interest. To respond to this situation, the student is asked to design a communications strategy for the National Gallery.

Case	Notes
SC93-2/40-1991E	SC93-3/40-1991E
SC93-2/40-1991F	SC93-3/40-1991F

ARTISTIC LICENCE

Godin, Joanne

Key Elements:

- Leadership

Paul-Emile Cormier, Chief Executive Officer of the Canadian Arts Promotion Centre, has a problem. A Cultural Group has applied for a grant under new criteria approved by the Board of the Centre - an arm's length agency. The Group was assessed carefully by the Staff and did not meet the criteria for funding. However, one member of the Board has circumvented the process and gone to the Minister, who has instructed Cormier to issue the grant. What should he do?

Case	Notes
SC93-2/45-1991E	SC93-3/45-1991E
SC93-2/45-1991F	SC93-3/45-1991F

NO COMMENT

Godin, Joanne

Key Elements:

External Communications

The Chairman of the Canadian Work Safety Standards Board has just received word from the national media that they intend running an item on its Annual Report. The report would say that the Board had omitted information critical to workers' health, and potentially that of millions of Canadians, about potential carcinogens in a wide range of biodegradable plastic products. The information could only have come from a Board member who strongly opposed the report. Faced with an immediate credibility problem, a leaking Board member, and a conscientious staff member who will not modify his research conclusions, the Chairman must make some quick decisions.

Case	Notes
SC93-2/44-1991E	SC93-3/44-1991E
SC93-2/44-1991F	SC93-3/44-1991F

THE ART OF THE POSSIBLE

Godin, Joanne

Key Elements:

Leadership

The Legal Research Advisory Board has a new President - a bright and aggressive lawyer accustomed to running his own show and determined to turn things around. The Secretary to the Board, Gerri Bowden, needs to find a way to gently introduce him to the facts of life in government. When the Board decides unilaterally to make a substantial financial commitment to a new research project, including hiring someone from outside, the Secretary knows she has been end-run. How can she preserve her delegated authority over matters such as staffing, retain the confidence of the

Board, and maintain her credibility within the organization?

Case	Notes
SC93-2/46-1991E	SC93-3/46-1991E
SC93-2/46-1991F	SC93-3/46-1991F

"EVERYTHING'S UNDER CONTROL"

Godin, Joanne

Key Elements:

Leadership
Decision Making

Theo Wytt, Chief Commissioner of the Regina-based Grain Exporting and Pricing Bureau, has thirty days to prepare an effective case for Canada before a critical Canada-U.S. trade dispute panel. Unfortunately, his Assistant Commissioner is showing clear signs of an alcohol problem: his constant late mornings, missed meetings, and over-control of staff, are affecting the work of the small agency as it prepares for this important event. How should Wytt manage this problem?

Case	Notes
SC93-2/68-1991E	SC93-3/68-1991E
SC93-2/68-1991F	SC93-3/68-1991F

NO PRESCRIPTION FOR SUCCESS

Godin, Joanne

Key Elements:

Leadership
Decision Making

Candace Yves-St-Cyr, Information Access Commissioner, is slowly sliding away. By turns distant and engaged, her staff sense she is increasingly dependent on non-prescription drugs. The problem is quickly coming to a head. A House of Commons

Standing Committee requires statistical representations on the Commission's performance. Unfortunately Candace does not see the value in providing such information and is not responding to the request. Henri Godbout, her second in command, must find a way to protect the agency from threatened budget cuts and try to deal with her substance abuse. How should he do it?

Case	Notes
SC93-2/69-1991E	SC93-3/69-1991E
SC93-2/69-1991F	SC93-3/69-1991F

B) LINE AND PROJECT MANAGEMENT

CHOICES FOR THE MANAGER

Pullen, John William and Paton, Richard

Key Elements:

Leadership
Internal Change

Eight months into his job, Robert Fox, the Assistant Deputy Minister (ADM) of the Marine Operations Group must deal with a formidable array of issues and problems. Within the Marine Operations Group tensions are high and staff morale is low. An impending reorganization and pressure to downsize the agency have exacerbated the situation. Several of the pressing external problems which Fox has to solve have serious political ramifications. Fox must determine his priorities and develop a strategy to achieve them.

Case	Notes
SC93-2/3-1990E	SC93-3/3-1990E
SC93-2/3-1990F	SC93-3/3-1990F

THE ST. LOUIS BRIDGE

Pullen, John William

Key Elements:

External Communications
Issue and Crisis Management
Decision Making

At approximately 11:00 a.m. on November 29, 1985, all traffic in the St. Lawrence Seaway came to an abrupt halt. A cargo ship, the SEAWISE JEWEL, had run into the southern support structure of the St. Louis bridge, a combined rail and road traffic bridge, which spans the Seaway near Montreal. All highway, rail and seaway traffic was at a standstill. With winter fast approaching, the President of the St. Lawrence Seaway Authority, John Black, must make decisions

determining the fate of all traffic affected, and must resolve the operational and political crisis which resulted from the accident.

Before proceeding with a plan of action, the President must assess the nature and complexity of the problem at hand. He must distinguish the major issues among the plethora of concerns raised and identify the major internal and external stakeholders, pressures, and constraints present within the case.

Case	Notes
SC93-2/4-1990E	SC93-3/4-1990E
SC93-2/4-1990F	SC93-3/4-1990F

GRANTS AND CONTRIBUTIONS

Pullen, John William

Key Elements:

Internal Communications
Internal Change
Planning and Control

Halfway through the first quarter of the 87-88 fiscal year, the Associate Deputy Minister of the Department of Regional and Industrial Expansion (DRIE) discovered the department was approaching 110% of its appropriations for the previous fiscal year. Applying the government's Payable-at-Year-End policy, the department had effectively used up the 87-88 fiscal budget during the first quarter, leaving it virtually broke with three quarters of the fiscal year ahead.

Before his afternoon meeting with the Deputy Minister and then the Senior Management Committee, the Associate DM must determine how the situation developed, what can be done to rectify it and who is responsible and accountable for the situation. Developing an explanation and rectifying the situation requires coordinated action on the part of the Associate DM, the Comptroller, and the program managers.

Case	Notes
SC93-2/9-1990E	SC93-3/9-1990E
SC93-2/9-1990F	SC93-3/9-1990F

"IMPASSE": TEAM BUILDING

Hunter, John

Key Elements:

Leadership
Personal and Interpersonal Skills
Human Resource Management

Four months have elapsed since Peter Mathews accepted a six-month assignment as Acting Director of Immigration, with the mandate of improving the health of the organization and handling a number of management problems. With every approach he has tried, Mathews has reached an impasse. The ten Area and Program Managers resent having an "outsider" trying to improve their organization. Mathews has organized a three-day "team-building" session with the help of a skilled facilitator and the begrudging acceptance of his ten managers. With nearly a third of the retreat behind him, Mathews feels he has run out of options. Mathews must now decide what options to consider and what approach to take when he reconvenes with his managers after their extended coffee break.

Case	Notes
SC93-2/11-1990E	SC93-3/11-1990E
SC93-2/11-1990F	SC93-3/11-1990F

REORGANIZING HUMAN RESOURCES AT STATISTICS CANADA*

Clément, Philippe

Key Elements:

Human Resource Management

After a twenty-year career at Statistics Canada, you have just assumed your new duties as special advisor to the new Chief Statistician of Canada on the reorganization of human resource management.

Statistics Canada strikes you as a federation of small, independent republics working in isolation. Their

operational autonomy goes as far as managing their own publishing programs, which sometimes operate at a loss. These "republics" are small, closed, highly autonomous and introverted organizations which devote a large part of their activities to managing their individual operations. This specialization results in a lack of mobility for both managers and employees which is not conducive to the overall management of the organization. To complicate the situation even further, Statistics Canada must make major changes in the thrust of its programs as a result of changes in government priorities.

Your job is to summarize the weaknesses in your organization's human resource management, to establish a system of priorities and to outline a framework for action to the Chief Statistician.

Case	Notes
SC93-2/25-1990E	SC93-3/25-1990E
SC93-2/25-1990F	SC93-3/25-1990F

TOXIC CHEMICALS

Paton, Richard and Pullen, John William

Key Elements:

Internal Change
Human Resource Management

John Fairfax has been seconded from the private sector through an executive exchange program to be the Director General of the Department of the Environment's (DOE) Environmental Protection Branch (EPB). Although responsible for environmental policies respecting various toxic chemicals, the EPB has problems intervening because of minimal funding, a weak departmental mandate, and a lack of solid evidence. The EPB's relationships with other departments, industry and public interest groups are not strong and the organization requires an overall corporate policy. His task complicated by the "small efficient government" priorities of the Assistant Deputy Minister and the Minister, Fairfax must decide which are the most important elements of his agenda. Fairfax

must also concentrate on developing a management strategy for EPB and, more specifically, for the Toxic Chemicals Group.

Case	Notes
SC93-2/32-1990E	SC93-3/32-1990E
SC93-2/32-1990F	SC93-3/32-1990F

TRIPLE A: THE ACQUISITION ASSESSMENT AGENCY

Paton, Richard; Ouimet, Dave and Pullen, John William

Key Elements:

- Internal and External Communications
- Internal Change
- Strategic Management

John Masters was appointed Chairman of the Acquisitions Assessment Agency in the middle of a controversy over the Agency's recent refusal to accept several large foreign ownership applications. Created a decade earlier during an era of economic nationalism, the Agency is now regarded as a dinosaur in an era of globalization. Public concern about government intervention in the economy, coupled with criticism from the media and national business groups, has caused the Agency's mandate and purpose to be publicly questioned. As well, foreign investors have given a clear signal they are unwilling to wait six months for a decision and have taken their investment dollars elsewhere. The external pressures and lack of support from the government, combined with the controversial reputations of senior managers, have caused staff to become demoralized. The Agency currently has four applications awaiting decisions. Critics claim these decisions will determine the future of the Agency. As Chairman, Masters must advise the Minister responsible for the Agency on how to deal

with the situation and what strategy to use to see the Agency through the next twelve months.

Case	Notes
SC93-2/33-1990E	SC93-3/33-1990E
SC93-2/33-1990F	SC93-3/33-1990F

EARLY STEPS: LEADERSHIP

Clément, Philippe
Gillespie, Peter

Key Elements:

- Leadership
- Personal and Interpersonal Skills

Juliette is about to begin her new job with the federal government. She is to replace John as the head of a policy development unit. John is retiring, leaving behind him a unit that bears the strong imprint of his style of leadership, characterized by his one-man-show approach to management.

Juliette, who worked for a provincial government, enthusiastically welcomes the challenge of putting together a competent team, especially since the unit has been reduced to performing only routine tasks. She is also confident because the DM gives her a free hand and because her team, comprising twelve junior and three senior officers, appears to have the experience required to do the job expected of such a unit.

Upon taking up her new duties, she discovers that Dan, a member of the unit who will retire in four years, was hoping, based on his experience and seniority, to succeed John as head of the unit.

Case	Notes
SC93-2/67-1991E	SC93-3/67-1991E
SC93-2/67-1991F	SC93-3/67-1991F

EARLY STEPS: ESTABLISHING THE POWER BASE

Clément, Philippe
Gillespie, Peter

Key Elements:

Leadership
Personal and Interpersonal Skills

Juliette, an MBA graduate of the University of Western Ontario, had an interesting career with the federal government, both in Ottawa and in the regions, before working for a provincial government.

She is now returning to the federal government to take on a challenging assignment: revitalizing an apathetic policy unit that has been reduced to performing routine tasks. She knows her new DM, who gives her a free hand and wants her to give priority to one of his pet projects. The ADM to whom she reports is highly intelligent, innovative, enterprising and a bit of a daredevil. People either like him or hate him. There is no in-between. The Department's other operational ADM is of the old school, conservative, loyal to his subordinates whose interests he has always vigorously defended. There are rumors that the two ADMs do not get along very well.

Case	Notes
SC93-2/66-1991E	SC93-3/66-1991E
SC93-2/66-1991F	SC93-3/66-1991F

BUT CAN SHE DRIVE A FORK LIFT?

Godin, Joanne

Key Elements:

Human Resource Management
Leadership

Sharon Pemberton, a word processing machine operator, is looking for new challenges. She wants a job as a truck driver or shipper. Since several positions are open, she writes to or meets with the supervisors of the drivers' and shippers' sections, their chief, the director of the division, and even the director general, all male managers. In each case, she meets with

indifference. She is asked if she knows how to drive a truck, or to handle a fork lift. Meanwhile, four men, all apparently inexperienced outsiders, obtain the very shippers' positions that interested Sharon.

Outraged, she appeals to the union and succeeds in obtaining a position as a shipper and then as a driver. She then complains to the Human Rights Commission that she has been a victim of sexual discrimination.

Case	Notes
SC93-2/52-1991E	SC93-3/52-1991E
SC93-2/52-1991F	SC93-3/52-1991F

JUST SAY NO

Godin, Joanne

Key Elements:

Decision-Making
Personal and Interpersonal Skills

Carolyn McAllister, a young program officer, has just completed her one-year probation at her department's regional office. Her probation report is delayed, and she is under even greater stress because she has just divorced a jealous husband who made her life miserable. Furthermore, Pete, the Director of the Eastern Ontario District, is asking her to go to bed with him and follows her everywhere. He harasses her so much that she finally yields to his advances just once. Fred, the Regional Director General, who has heard of a potential problem, timidly tries to settle the matter by talking to Pete unofficially, but without much success. Furious, Pete inundates Carolyn and her immediate supervisor with a pile of unreasonable requests.

Carolyn files a grievance with her department on the grounds of sexual harassment. The Department rules in her favour, and Pete is transferred to another of the Department's offices for three months. Carolyn then files a complaint of sexual discrimination with the Human Rights Commission.

Case	Notes
SC93-2/49-1991E	SC93-3/49-1991E
SC93-2/49-1991F	SC93-3/49-1991F

NO WAY OUT

Godin, Joanne

Key Elements:

Human Resource Management
Issue and Crisis Management

Bryan Anderson works for Bitner's International Services, a company that provides additional kitchen services to penal institutions experiencing staff shortages. He has just recently begun working in the kitchens of the Wallenburg Institution. One day, he confides to a fellow worker that he is carrying the AIDS virus, but that his doctor has assured him there is no danger of his spreading the virus. The inmates learn by chance that he is HIV positive and refuse to eat, threatening to riot. The warden of the institution manages to defuse the crisis by agreeing to fire Bryan. He also persuades the ADM, who is concerned about Bryan's fate, that nothing can be done for Bryan.

Bryan is dismissed by the company employing him, becomes upset and emotional and manages to survive on social assistance. He files a complaint with the Canadian Human Rights Commission alleging that the Ministry of Correctional Institutions discriminated against him on the grounds of physical disability.

Case	Notes
SC93-2/48-1991E	SC93-3/48-1991E
SC93-2/48-1991F	SC93-3/48-1991F

WE'RE DOING ALL WE CAN

Godin, Joanne

Key Elements:

Internal Communications
Decision Making

Ravi Bakhtar, a Pakistani by birth, is an officer in Accounting Services of the Department of Social Services where he has worked for more than twenty years. One day, he finds his office plastered with sheets of paper containing racist drawings and remarks concerning his ethnic origin. He informs his director

who asks the Department's Chief of Security to investigate. Ravi also writes to the Minister, whose Office requests an explanation for the DM, who in turn raises the matter with the ADM responsible for the sector where Ravi works.

The Chief of Security feels that the investigation will be difficult owing to a lack of evidence. The Director of Personnel also decides that, in his words, "there is nothing to justify an investigation on grounds of harassment". Ravi, who was led to believe that the Department was actively looking into his case, is disappointed to learn, following the intervention of the Canadian Human Rights Commission, that there never was any investigation. He then decides to take early retirement.

Case	Notes
SC93-2/50-1991E	SC93-3/50-1991E
SC93-2/50-1991F	SC93-3/50-1991F

TIME TO PAY THE PIPER

Godin, Joanne

Key Elements:

Leadership
Human Resource Management
Personal and Interpersonal Skills

Zach Baramy, an energetic and ambitious economics advisor, returns from a successful assignment overseas. His department is in the midst of a reorganization, and at this time he fully expects to receive the promotion that he feels he deserves. In moments, however, his hopes are dashed: under pressure from Treasury Board and the Minister's office, the DM must urgently designate a line manager to plan and implement an important equity program. On the recommendation of Zach's ADM, the DM designates Zach for this "special assignment", even though it "prejudicially affects" him. That night, Zach complains to his wife about what he sees as an injustice, but she reminds him that women are often victims of similar situations and must sacrifice their careers to other considerations.

The next day, all of the new equity managers designated by their departments meet to establish a policy. They do not quite know how to tackle the problem.

Case	Notes
SC93-2/53-1991E	SC93-3/53-1991E
SC93-2/53-1991F	SC93-3/53-1991F

THE PROMISE

Pullen, John William

Key Elements:
Human Resource Management
Leadership

The Director General of a large branch has started to implement major change. After being recruited from outside, the manager starts a process to build a new vision and new values to make the organization more responsive. Taking the organization away for several working sessions, the DG uses the process to develop a new organizational structure.

The organizational change is announced and 75% of the branch is moved into acting positions. Several new people are recruited from outside. The organizational change and rumours of budget cuts create anxiety and the DG promises to look after people. Just before a key meeting the DG is offered a prestigious new job in a different department at a much higher salary. Should the manager accept the offer? The case study poses several critical questions in values, ethics and leadership.

Case
SC93-2/43-1991E
SC93-2/43-1991F

THE MINERAL AND METAL COMMODITIES BRANCH

Paquette, Philémon and
Pullen, John William

Key Elements:
Human Resource Management
Leadership

As the new Director General of the Mineral and Metal Commodities Branch, Bill McCann is facing a major management challenge. He needs to find a way to change and revitalize his organization while simultaneously managing demands for rapid action from senior management. The Branch is a major component of the Mineral Policy Sector within Energy, Mines and Resources. McCann has been hired to turn it around. He also must decide how to integrate a new division into the Branch. This group has been downgraded in status and employees are resentful.

The case has been prepared to illustrate the difficulties involved in changing organizations. Students will be required to assess and solve a critical problem in organizational change and leadership. By the end of the case McCann must make a fundamental strategic decision on how to develop and manage a process that could have terminal consequences for his leadership.

Case	Notes
SC93-2/41-1991E	SC93-3/41-1991E
SC93-2/41-1991F	SC93-3/41-1991F

CHILEAN GRAPES

Tsang, Stephen

Key Elements:

- External Communications
- Issue and Crisis Management
- Decision Making

On Saturday, March 4, 1989, Joe Norris of the Food Production and Inspection Branch in Agriculture Canada, woke up to a problem. A threat had been received that Chilean fruit being shipped to the United States would be poisoned with cyanide. Eight days later three grapes visually detected and sampled from a shipment in the USA had been found to contain cyanide equal to approximately 3 micrograms per grape. Should Canada institute a complete embargo on all produce? The economic and political consequences could be considerable.

Norris and staff were faced with a critical problem in risk management. The Treasury Board risk management policy sets out a step-by-step process to protect and consequently minimize risks and Norris must apply the policy to assess the risk. The case asks students to step into Norris's shoes and provide advice to the Minister on the management of the incident.

Case	Notes
SC93-2/55-1991E	SC93-3/55-1991E
SC93-2/55-1991F	SC93-3/55-1991F

NATURAL GAS LATERALS

Marsan, Monique

Key Elements:

- Decision Making
- Planning and Control
- Intergovernmental Relations

The Minister of Energy, Mines and Resources has just called the Director General of the Natural Gas Branch to inform her that Cabinet has approved federal backing of the extension of a natural gas pipeline in Quebec. The Minister wants the department to start negotiations for the construction of the pipeline. He

plans to hold a public signing ceremony of the agreement in six months and wants to know what incentives, checks and balances an agreement in principle would contain to ensure the completion of the project on schedule and within budget.

The complex project would be one of the biggest projects on the government books. Previous attempts at getting the private sector to take it on had not been successful but the Government was determined to proceed. The financial, political and personal risks were considerable. Estimates for the construction of the "laterals" were now, in 1982, running at \$775 million, the Department only had \$500 million, less \$15 million that it had set aside to pay for engineering plans. On the human resource side, there was only a program staff of three to run this massive project. How should the DG proceed? The case asks the students to prepare a project plan for the Minister that will bring the pipeline on line within time, budget and cost limits.

Case	Notes
SC93-2/56-1991E	SC93-3/56-1991E
SC93-2/56-1991F	SC93-3/56-1991F

EVERYBODY'S PROBLEM

Godin, Joanne

Key Elements:

- Decision Making
- Leadership
- Personal and Interpersonal Skills

Duncan Sommerfeld is president of Cantech, a major Crown Corporation. He has a drinking problem. Cantech's productivity is mediocre and its customers are dissatisfied. Duncan, however, manages to hold on to his job thanks to the chairman of the Board of Directors, an old friend who cannot bring himself to confront Duncan with the problem.

When Duncan's behaviour becomes an embarrassment, the Board of Directors urges him to get professional help for his problem or leave. After some resistance, Duncan agrees and undergoes a rigorous treatment program. In his absence, the vice-president energetically manages the Corporation. Having successfully undergone treatment, Duncan returns to

work, only to be told that he must give up his position in the interest of the Corporation's image.

Case	Notes
SC93-2/70-1991E	SC93-3/70-1991E
SC93-2/70-1991F	SC93-3/70-1991F

WHAT CAN YOU DO?

Godin, Joanne

Key Elements:

- Leadership
- Personal and Interpersonal Skills
- Human Resource Management

Vern O'Dell is worried his son Paul, aged ten, is showing signs of a psychomotor handicap. Vern, who has developed a sensitivity to the problems of the handicapped, wants to help his department meet its employment equity objectives. He hires Connie, who has cerebral palsy, but who has definite talents as a negotiator. He spares no effort to make her feel welcome and to modify the physical work environment to accommodate her.

Kate occupies the office next to Connie's. She makes little effort to understand her new colleague's speech difficulties. She feels that too much is already being done for Connie, possibly to the detriment of other more senior employees. Under pressure from Kate, Vern withdraws Connie from negotiations with clients and assigns her primarily writing duties, for which she appears less suited.

Case	Notes
SC93-2/71-1991E	SC93-3/71-1991E
SC93-2/71-1991F	SC93-3/71-1991F

C) POLICY DEVELOPMENT

COMPETITION ACT: STAGES 1 to 6

Tyler, Lynne and Milne, Glen G.D.

Key Elements:

- Planning and Control
- Decision Making

The newly appointed Director of Strategic Planning and Policy Development within the Department of Consumer and Corporate Affairs must develop a new Competition Act and shepherd it through various institutional obstacles and into law. The case, based substantially on the process which resulted in passage of Bill C-91, the Competition Act, in June of 1986, is in six parts, each representing one stage in the policy development process. A comprehensive Teaching Note assists the instructor in the presentation of the case. It briefly summarizes the learning objectives of each part of the study and presents several questions which may be used to direct class discussion. The Note includes, at the conclusion of each part, a "Recent Events" section which suggests unexpected developments that could alter the policy process at that point.

Case	Notes
SC93-2/5-1990E	SC93-3/5-1990E
SC93-2/5-1990F	SC93-3/5-1990F

DRUG REGULATION AND COST RECOVERY

Doern, G. Bruce

Key Elements:

- Planning and Control
- Decision Making

The Health Protection Branch (HPB) of Health and Welfare Canada is faced with major coordination and policy problems and appears ripe for reorganization. Pressure for organizational reform is mounting. Politicians, government bodies and client groups have all expressed strong objections to the status quo. The

organization itself realizes that a change is necessary. HPB is simply unable to cope with the demands that are placed upon it.

The Assistant Deputy Minister (ADM) of the HPB must devise and implement a strategy to solve the organization's problems. This task is complicated by the varying interests, objectives and motives of the concerned internal and external parties. The ADM must develop a plan which meets the needs of the organization while satisfying the concerns of interested parties.

Case	Notes
SC93-2/6-1990E	SC93-3/6-1990E
SC93-2/6-1990F	SC93-3/6-1990F

WORKPLACE HAZARDOUS MATERIALS INFORMATION SYSTEM (WHMIS) PROJECT

Clément, Philippe

Key Elements:

- Intergovernmental Relations
- Strategic Management
- Planning and Control

In the spring of 1982, Labour Canada was asked to coordinate the Workplace Hazardous Materials Information System (WHMIS) Project. At the time it was difficult for users to obtain information about hazardous products in the workplace, because provincial regulations had no power to force importers or suppliers outside their jurisdiction to provide information about the products. As a result it was difficult for employers (users) to be sure workers were adequately protected. Labour Canada and other interests involved recognized a national information system must be created to provide employers with satisfactory information.

The Director General responsible for Occupational Safety and Health at Labour Canada must outline a strategy for the WHMIS Project. As well as addressing the concerns of the federal and provincial departments, the suppliers and users of the hazardous products and minimizing exposure of the project, the strategy must propose a criteria-driven system that is compatible with

other systems in place and addresses the interests of the federal government and producers of hazardous products.

Case	Notes
SC93-2/10-1990E	SC93-3/10-1990E
SC93-2/10-1990F	SC93-3/10-1990F

THE NATURAL GAS DEREGULATION CASE

Doern, G. Bruce

Key Elements:
Leadership
Decision Making
Intergovernmental Relations

The federal Energy Minister is in Calgary to make a speech. Oil producers expect him to announce an agreement, with the government of Alberta, on the crucial second phase of the Agreement on Natural Gas Markets and Prices. Announced on October 31, 1985, the agreement had as its objective the creation of a competitive market for natural gas in Canada, i.e. the deregulation of the natural gas industry. Divided into two phases, the agreement calls for a transition year followed by full deregulation. Alberta's concerns with the second phase of the agreement are that the National Energy Board's policies on export pricing and surplus determination will remain in force.

The Minister has just met with his provincial counterpart and presented Ottawa's initiatives for the implementation of the second phase. The Alberta Energy Minister has said point-blank that the federal initiatives do not go far enough. Thwarted in his attempt to obtain an agreement, and hounded by expectations about his speech the next evening, the Minister calls his Deputy Minister in Ottawa for advice.

Case	Notes
SC93-2/29-1990E	SC93-3/29-1990E
SC93-2/29-1990F	SC93-3/29-1990F

PRIVATIZING THE CANADIAN MAPLE PRODUCTS CORPORATION

McQuillan, Claire E. and Williams, Cynthia

Key Elements:
Decision Making
Issue and Crisis Management
Leadership

The Canadian Maple Products Corporation (CMPC) is in the advanced stages of the federal government's privatization process. Johanna Day, the Group Executive for this privatization initiative, is working late to survey the offers to purchase of the four finalists and make recommendations. Whatever she recommends, Day must also devise a strategy which will enable the Minister and senior management to successfully communicate this option to the various non-governmental groups interested in the future of the CMPC.

Day's recommendation and proposed implementation strategy must consider and address the demands of conflicting interests, and if possible, placate their concerns. Each of the bids has strengths and weaknesses. Day's recommendation will involve careful judgement and a comprehensive weighing of many factors.

Case	Notes
SC93-2/21-1990E	SC93-3/21-1990E
SC93-2/21-1990F	SC93-3/21-1990F

REFUGEE CLAIMANTS AND THE LAW

Pullen, John William

Key Elements:
Issue and Crisis Management
Decision Making
External Communications

In the pre-dawn hours of June 24, 1986, the Wiley family were fishing in the Strait of Belle Isle, off the

northern coast of Newfoundland, when out of the fog appeared three large steel lifeboats. Towed by the Wileys and a Coast Guard ship, the 257 Hindi speaking refugees arrived in the coastal town of St. Anthony's at 11:15 a.m., immediately confounding the federal immigration system. Not only was Newfoundland's regional Employment and Immigration Canada office in St. John's ill-equipped to deal with a group of refugees of this size, but Ottawa's new "fast track" immigration procedures had only reached second reading in the House of Commons and were only designed for use within major metropolitan areas.

Dealing with a situation over 1500 kilometres away from headquarters, the Deputy Minister of Employment and Immigration Canada, Patrick Russell, feels he is playing a game of catch up. Russell must devise an appropriate strategy to resolve the situation while attempting to limit the ensuing social and political controversy. Russell's strategy must recognize the influence of various internal and external actors, sympathetic ethnic communities, the media, and the central agencies.

Case	Notes
SC93-2/22-1990E	SC93-3/22-1990E
SC93-2/22-1990F	SC93-3/22-1990F

THE R&D TAX CREDIT CONSULTATION CASE (I)

Doern, G. Bruce

Key Elements:

- Internal Change
- Planning and Control
- Decision Making

In October 1984, the Conservative government placed a moratorium on the existing Scientific Research Tax Credit (SRTC), a research and development tax incentive. The government has since promised to "broaden the definition of development" and to expand Canadian research and development support. In May 1985, the government announced a substitute tax incentive program. The Chief Science Advisor at Revenue Canada must draft a proposal, for the Deputy Minister, that sets out a consultative process and strategy that will clarify the research and development

guidelines, and will establish a strong consensus among industries for the administration of the guidelines.

Case	Notes
SC93-2/26-1990E	SC93-3/26-1990E
SC93-2/26-1990F	SC93-3/26-1990F

THE R&D TAX CREDIT INTEREST GROUP REACTION CASE (II)

Doern, Bruce

Key Elements:

- Internal Change
- Planning and Control
- Decision Making

After a year-long consultation exercise to clarify and generate consensus on guidelines for defining eligible research and development under the new federal SRTC tax incentive program, R&D industry interest groups are demanding the new guidelines be withdrawn. The R&D industry lobby targeted the media, members of the opposition and federal ministers. The Chief Science Advisor of Revenue Canada must attempt to preserve the fruits of the year-long consultation exercise, while at the same time managing the unexpectedly adverse interest group reaction.

Case	Notes
SC93-2/27-1990E	SC93-3/26-1990E
SC93-2/27-1990F	SC93-3/26-1990F

THE UNENFORCEABLE AGREEMENT

Gunther, Magnus

Key Elements:

- Intergovernmental Relations
- Decision Making

In 1972 the Quebec government decided to build the massive James Bay Hydro Electric Development Project. The Cree, Naskapi and Inuit, who maintained a traditional way of life on the land that was to be affected, took legal action against the Quebec and

Canadian governments to get an agreement before the project went ahead.

This case is about a problem with implementing the agreement. The major conflict has turned on the interpretation of a "Statement of Understanding" on how self-government will be financed. The document was negotiated during a general election that returned a new Government. Now, negotiations with the Cree and Naskapi have become bogged down and the government is seen as acting in bad faith. The reason is that the Treasury Board refuses to honour the terms of the agreement because it had not signed it before it was approved. The student is asked to assess the situation and prepare a strategy to get negotiations moving again.

Case	Notes
SC93-2/54-1991E	SC93-3/54-1991E
SC93-2/54-1991F	SC93-3/54-1991F

REGULATORY POLICY REVIEW

Doern, G. Bruce

Key Elements:

Decision Making
Leadership

This case study is set in the mid 1980s. A new government has just assumed power and has resolved to radically change the policy orientation of Transport Canada. In keeping with this objective, the Deputy Minister (DM) of the department has been presented with a heavy agenda of issues and concerns which must be addressed over the coming months. The student is asked to assume the role of the DM and to devise a strategy to manage and implement this agenda.

This task is complicated by the fact that both the Deputy Minister and the Minister are new to their positions. As well, the Deputy Minister has to contend with a formidable array of strong-minded, knowledgeable actors within and outside his

department, while presiding over a cumbersome organization.

Case	Notes
SC93-2/51-1991E	SC93-3/51-1991E
SC93-2/51-1991F	SC93-3/51-1991F

THE EASTERN QUEBEC FORESTRY DEVELOPMENT PROGRAM: LEADERSHIP AND INNOVATION*

Dupuis, Louise A.

Key Elements:

Strategic Management
Planning and Control
Leadership

Sylvain Tremble is director of forestry development for Quebec. A career civil servant who is enterprising and energetic, he faces a major challenge: infuse life and vigor into the dying economy of the Lower St. Lawrence - Gaspé region by revitalizing its principal industry forestry.

Sylvain Tremble decided to assist the owners of private forests through a development plan. His action plan, which covered a period of several years, included initiatives to secure the participants of federal and provincial governments, local officials, trade unions and associations. The plan also included a permanent communications strategy.

Sylvain Tremble's action plan was so successful that all the objectives (number of participating owners, number of trees planted, etc.) were greatly exceeded.

Case	Notes
SC93-2/65-1991E	SC93-3/65-1991E
SC93-2/65-1991F	SC93-3/65-1991F

UNION CONSULTATION AT THE DEPARTMENTAL LEVEL

Clément, Philippe

Key Elements:

- External Communications
- Internal Communications
- Leadership
- Decision Making

John Brown, Deputy Secretary of the Treasury Board responsible for collective bargaining, has a serious problem. Federal sewer inspectors in the Department of Urban Affairs have persuaded their association to ask for an increase in the training and development budget, but without any good reason. Negotiations are at an impasse. The Department's training budget has in fact been cut; moreover, the funds allocated have been poorly distributed between Headquarters and the regions, and among the regions themselves. Finally, union-management consultations in this department are non-existent for all practical purposes and limited to informal meetings between the senior manager and the union representative.

John Brown must provide the director responsible for the negotiations with specific guidelines on how to get them moving again and must develop a strategy to help the negotiators to reduce the likelihood of such problems in the future.

Case	Notes
SC93-2/37-1990E	SC93-3/37-1990E
SC93-2/37-1990F	SC93-3/37-1990F

INTERDEPARTMENTAL COORDINATION DURING AN ILLEGAL STRIKE

Clément, Philippe

Key Elements:

- Planning and Control
- Leadership
- Issue and Crisis Management

Federal security officers are on an illegal strike across Canada and are disrupting the operation of many departmental offices. Treasury Board has guidelines that must be applied in the event of illegal strikes. Developed in consultation with a number of departments, these guidelines provide for an increasing scale of penalties for strikers. The Deputy Minister (DM) for Municipal Affairs finds these penalties too severe. Strikers at his Montreal office pose a particular problem, but his minister, a Montrealer, supports them. The DM thus tells Treasury Board officials that he will not apply the guidelines.

The Secretary of the Treasury Board asks you to recommend a policy to deal with the situation created by the DM for Municipal Affairs and to make recommendations to prevent such situations from reoccurring.

Case	Notes
SC93-2/39-1990E	SC93-3/39-1990E
SC93-2/39-1990F	SC93-3/39-1990F

PRESSURE TACTICS: UNION LOBBYING IN A DEPARTMENT

Clément, Philippe

Key Elements:

- Planning and Control
- Leadership
- Decision Making

John Brown, Deputy Secretary of the Treasury Board responsible for negotiating collective agreements, thought that he could finally breathe easily; long and difficult negotiations had just been concluded between Treasury Board and a union group. Union members had rejected an initial agreement, and it had been necessary to call in a mediator to get them to accept a new agreement. But the Deputy Minister (DM) of the Department of Economics and Commerce, which includes the vast majority of this group's members, is not satisfied. He feels that the agreement would hinder his managers, who would not have the necessary flexibility. He says Treasury Board must be more "understanding" about salaries and working hours.

John Brown must thus take action to solve the problems involved in the situation created by the DM's intervention and must develop a strategy to prevent such situations from reoccurring.

Case	Notes
SC93-2/38-1990E	SC93-3/38-1990E
SC93-2/38-1990F	SC93-3/38-1990F

USER CHARGES

Pullen, John William

Key Elements:

- Decision Making
- Leadership
- External Communications

It is late summer in 1985 and the Department of Transport has a challenge - to advise a new Minister that a Government policy will likely alienate a large constituency. The apparent choices are to proceed with difficult public consultations or to walk away from a publicly announced position. Recommending this option early in a new mandate may strain a shaky relationship between politicians and officials. What advice should the Department give to the Minister? Proceed with User Charges or walk away from a key initiative? Students will be required to identify risks and assess a range of options, including the design of a legitimate consultation process.

Cas	Notes
SC93-2/72-1991E	SC93-3/72-1991E
SC93-2/72-1991F	SC93-3/72-1991F

D) REGIONAL MANAGEMENT

SAINT JOHN DISTRICT

Mitchell, Nancy and
Roberts, Mike

Key Elements:

Leadership
Internal Communications

Captain "Nick" Nolin has recently been appointed District Manager of the Saint John, New Brunswick, District office of the Canadian Coast Guard. Nolin took the job because he wanted an opportunity to implement some of the changes he thought were necessary to improve shore management. One month later, Nolin now realizes that District Managers operate under strong external and internal pressures while delivering several large programs, supervising the operation of a large technical and administrative staff, and maintaining and running a fleet of ships.

Nolin must prove he is a capable administrator. This may be difficult as he must manage in a District which his predecessor ignored. The Auditor General has severely reprimanded the Coast Guard for wasting taxpayers' money, the government's political agenda has emphasized regulatory reform, cost control and restraint, and the District has been slow to accept special employment programs. Nolin's Regional Director General has just given him a list of District goals and objectives for the next year. Within two months Nolin must develop a proposal for a new District office organization and an action plan for setting up the organization over two years.

Case	Notes
SC93-2/1-1990E	SC93-3/1-1990E
SC93-2/1-1990F	SC93-3/1-1990F

HOW TO IMPROVE PRODUCTIVITY AND QUALITY OF SERVICE TO THE PUBLIC WITH LESS RESOURCES*

Clément, Philippe; Côté, Marcel and
Pinsonneault, Jocelyne

Key Elements:

Leadership
Internal Change
Human Resource Management

The Director General, Operations (DGO) for the Canada Employment and Immigration Commission, Quebec Region (CEIC Quebec) has decided to review the history of the organization during his tenure, i.e. the past three and a half years. The DGO has advocated a pro-active approach and is still seeking ways to increase productivity and the quality of service to the public, as well as promote employee satisfaction and individual development. He intends to maintain these objectives but is not sure how to attain them. He must consider the recent changes in programs and services available to the clientele, in administrative procedures and in management philosophy. He must also bear in mind the imminent changes from the regional management team. The DGO will meet with the Operations Steering Committee to develop an action plan for the coming year. They must develop solutions that will bring about substantial improvement in productivity, the quality of service to the public and employee involvement.

Case	Notes
SC93-2/7-1990E	SC93-3/7-1990E
SC93-2/7-1990F	SC93-3/7-1990F

SETTING UP A FEDERAL ECONOMIC DEVELOPMENT COORDINATOR'S OFFICE*

Dupuis, Louise A.

Key Elements:

- Internal Change
- Intergovernmental Relations
- External Communications

Roch Lamarre is the new Federal Economic Development Coordinator for Quebec. Lamarre's task is to establish the Coordinator's office, set up its organization, develop policy objectives and begin to fulfill its mandate. The Coordinator's office must provide direction and leadership in its relationships with Ottawa, the Quebec government, other provinces and the economic community it serves. As well as dealing with the day-to-day administrative operations of establishing an office, hiring staff and obtaining important office equipment, the coordinator's office must become operational as soon as possible in order to advise Cabinet on two major politically sensitive issues that have arisen. Lamarre has to develop a strategic action plan to establish the Coordinator's Office and meet its growing responsibilities.

Case	Notes
SC93-2/8-1990E	SC93-3/8-1990E
SC93-2/8-1990F	SC93-3/8-1990F

IMPLEMENTING THE CANADIAN JOBS STRATEGY IN A REGION

Prince, Michael J.

Key Elements:

- Leadership
- Human Resource Management

The new Conservative government enacted the Canadian Jobs Strategy (CJS) in September 1985, as part of its review of labour market policy. In Saskatchewan the Canada Employment and Immigration Commission's (CEIC's) Regional Director General (RDG) must implement the CJS program.

The RDG must deal with the concerns and interests of the various external stakeholders who will be affected by the new policy program. She must also keep in mind departmental concerns which need to be dealt with if the policy is to be implemented successfully. When dealing with these concerns and issues, the policy content and development process set out by Ottawa will be her guide.

While devising a strategy to implement the CJS, the RDG must judiciously manage the concerns and interests of the internal and external stakeholders.

Case	Notes
SC93-2/12-1990E	SC93-3/12-1990E
SC93-2/12-1990F	SC93-3/12-1990F

LOSING THE FICHE

Pullen, John William

Key Elements:

- Leadership
- Issue and Crisis Management
- External Communications

Late one Friday afternoon during the fall of 1986, a set of Microfiche T1A Tax records, holding pertinent information on 17,000,000 Canadians, was reported missing from the Toronto District Office of Revenue Canada Taxation (RCT). Cliff Boyle, three long months into his one-year Interchange Canada assignment as Assistant Deputy Minister, Central Region, did not inform Ottawa of the incident until Tuesday afternoon.

Suddenly, Dan Martin, the Deputy Minister of RCT, is faced with a crisis of uncertain focus and magnitude. In devising a response to manage the crisis that has developed in the department, and is soon to spill over into the government and the national media, Martin must define or determine the nature of the crisis (i.e. administrative, communications, national, political or policy crisis, or any combination of the above.) This task is complicated by issues that mismanagement of the situation could create.

Case	Notes
SC93-2/15-1990E	SC93-3/15-1990E
SC93-2/15-1990F	SC93-3/15-1990F

MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION DURING A STRIKE

Hamilton, Seymour

Key Elements:

Leadership
Decision Making

Four weeks before the expected clerical workers' (CR) strike, Sandy MacDonald, the Regional Director General of the Newfoundland offices of Revenue Canada, began meeting with his three senior managers to discuss and plan for the eventuality of the strike, i.e. to determine how the strike might affect their office, workers and productivity. As well as coping with the uncertainty prior to the strike, MacDonald manages to deal with the plethora of issues and crisis the strike creates. MacDonald must effectively manage his human resources, the service his office provides to the public and the Newfoundland office's relationship with Ottawa. At the same time he must consider the interests of the clerical workers, their local union, the workers who have remained on the job, the management team and the demands of the media.

Case	Notes
SC93-2/16-1990E	SC93-3/16-1990E
SC93-2/16-1990F	SC93-3/16-1990F

HINDSIGHT - THE ONLY EXACT SCIENCE

Chenier, John A.

Key Elements:

Issue and Crisis Management
Planning and Control

A dispute is simmering among native people, business groups and the federal government over salmon fishing practices on Canada's west coast. The Regional Director General (RDG) of Fisheries and Oceans Canada for British Columbia must devise a plan of action to resolve and diffuse the tension between the department and its client base.

The RDG must carefully assess the organization's external environment before a response is developed. Any concrete action taken by the department must be tempered by an appreciation of the rights, demands and welfare of the department's client base.

Case	Notes
SC93-2/17-1990E	SC93-3/17-1990E
SC93-2/17-1990F	SC93-3/17-1990F

THE NEW CENTRAL REGION

Mitchell, Nancy

Key Elements:

Leadership
Internal Change

Harold Foote, Assistant Deputy Minister (ADM) for the Ontario Region, Revenue Canada Taxation, is on a return flight to Toronto. He carries with him the news that the Deputy Minister's Senior Management Committee (SMC) in Ottawa has decided to split the Ontario Region into two. The decision was faithful to the Task Force report Foote had tabled at the SMC meeting which examined the organization of the Toronto District Region.

With the decision in hand, Foote's challenge is to carry through with the reorganization. Internal issues that Foote will have to consider are: the attitudes of the Toronto District Office employees; maintaining service to the public; and the government's priorities of broadening the tax base, lowering tax rates and decreasing incentives to special interest groups. Some of the external issues that will influence Foote's actions are the leverage of unions and the negative press coverage Revenue Canada has recently received.

Case	Notes
SC93-2/18-1990E	SC93-3/18-1990E
SC93-2/18-1990F	SC93-3/18-1990F

THE PANAMA SHIPPER

Pullen, John William

Key Elements:

Human Resource Management
Issue and Crisis Management
Decision Making

John MacDonald, Regional Director General (RDG) for the Maritime Region of Transport Canada, has just finished interviewing candidates for the position of District Manager, Dartmouth Region. MacDonald has been shouldering the complex responsibilities of this position as well as his own during the past few months and is now eager to choose from among the three capable candidates. Whichever choice he makes MacDonald cannot appease all of the concerned external parties. MacDonald's concern with filling the position takes a sudden twist when he learns an 85,000 tonne oil tanker, the PANAMA SHIPPER, has run aground at the eastern side of the entrance to the Halifax Harbour, and is spilling its cargo of crude oil.

The District Manager, Dartmouth Region, is the On-Scene-Commander responsible for the operational response to the oil spill. MacDonald knows he cannot handle his strategic position, run the region on a daily basis, and handle the operational responsibilities of the District Manager. With calls beginning to come in from the media, federal agencies in the Atlantic Provinces and from the department in Ottawa, MacDonald must quickly determine a plan of action to respond to and resolve the expanding crisis.

Case	Notes
SC93-2/30-1990E	SC93-3/30-1990E
SC93-2/30-1990F	SC93-3/30-1990F

PRINCEVILLE AIRPORT

Sutherland, Allen B. and Lalonde, André R.

Key Elements:

Leadership
Personal and Interpersonal Skills
Internal Communications

The novelty of a new job and working environment had not worn off before Don Hampton, Airport Manager at the Princeville Airport, was given the opportunity to practise his skills as an innovative management entrepreneur. Hampton had arrived in Newfoundland from a management position at Pearson International Airport in Toronto. Although he was by no means new to the airport environment, Hampton was viewed with scepticism by his employees who consider anyone who moves to Princeville from the big city, during the prime of his career, to be dead wood.

Hampton's predecessor had been indecisive, he had allowed a number of the airport's managerial, operational and personnel problems to become the status quo, making their eventual resolution more difficult. As well, a dispute was brewing between the airport's Personnel and Marketing Officer and the Chief of Crash Fire Rescue, over the employment of women as members of the Crash Fire Rescue Unit. Hampton now had two weeks to prepare a Two-Year Management Plan for the Regional Director General. However, any plan would be impossible to implement without support from members of the Airport management. Hampton had not yet decided on an action plan, a strategy or determined who among his employees he could count on.

Case	Notes
SC93-2/20-1990E	SC93-3/20-1990E
SC93-2/20-1990F	SC93-3/20-1990F

**REFUGEE CLAIMANTS AND THE LAW
(Regional Crisis Management)**

Pullen, John William

- Key Elements:**
Issues and Crisis Management
Internal Communications
External Communications

Following the same story line as the case **Refugee Claimants and the Law**, this case deals with regional operations and procedures where the national implications of a scenario are equally important.

Elaine Plante, the Regional Director General (RDG) for the Newfoundland Region of the Department of Employment and Immigration, is grappling with the procedural problems caused when 257 refugees suddenly land within her jurisdiction. Plante must identify and rank the regional office's priorities, she must determine how to apply the department's immigration policy, and develop a strategy to use when dealing with the department and central agencies in Ottawa. In completing these tasks Plante and the department must coordinate their efforts and develop clear lines of communication to regain control of the issue from the media.

Case	Notes
SC93-2/23-1990E	SC93-3/22-1990E
SC93-2/23-1990F	SC93-3/22-1990F

**A DELICATE BUT UNAVOIDABLE
EVALUATION***

Marceau, Richard; Simard, Pierre and Paquin, Michel

- Key Elements:**
Leadership
Planning and Control

The Director of the Development Secretariat Branch of the Eastern Quebec Development Plan in Rimouski, Quebec, faces the difficult task of preparing a program evaluation report detailing the accomplishments of the organization and its future objectives. The report will

be submitted to Cabinet as part of a request for further funding. The evaluation report is difficult to prepare as little thought or attention has been given to the program evaluation process. The Director must search for relevant data to prepare the report and establish a means for completing the project.

The Director has received a consultant's report which recommends three approaches to the evaluation process, each of which has advantages and disadvantages. The Director must decide how the project should proceed. Should the Director accept the consultant's report and choose one of the recommended strategies, or should he ask the consultant to revise the report and put forward other alternatives? Are there other options available to the Director? These questions have to be carefully weighed before a final decision on how to proceed with the project can be reached. The time for action is limited and any solution to the problem must be sensitive to other government departments and agencies which impinge, in varying degrees, upon the work of the organization.

Case	Notes
SC93-2/35-1990E	SC93-3/35-1990E
SC93-2/35-1990F	SC93-3/35-1990F

THE REGIONAL DIRECTOR GENERAL

Paton, Richard and Pullen, John William

- Key Elements:**
Leadership
Planning and Control
Human Resource Management

Nigel Bailey, Regional Director General of the Pacific Region of the Department of Fisheries & Oceans (DFO), is facing several major challenges. Bailey has a crowded management agenda, a hostile local environment, and a demoralized professional staff. He has to determine what the most important problem is, and then formulate a management plan to deal with it. Among other things, the case illustrates the principles of understanding and protecting the technical core of an organization, and creating systems and processes to buffer it from environmental shocks.

Who does Bailey serve? Ministers or the public? Or both? Students must assess Bailey's organization and his managerial environment to understand the pressures on the regulatory and enforcement framework of the region. They then need to solve a critical management problem of protecting this capacity. By the end of the case Bailey must make a strategic decision which could have terminal consequences for his credibility within the region and with important stakeholders.

Case	Notes
SC93-2/57-1991E	SC93-3/57-1991E
SC93-2/57-1991F	SC93-3/57-1991F

**Part IV: Management Areas and Key
Elements Reference Tables**

- A) Agency Management**
- B) Line and Project Management**
- C) Policy Development**
- D) Regional Management**

A) AGENCY MANAGEMENT

1. Centres of Excellence
2. Setting Up a Research and Development Institute
3. Pressures on the President
4. The Chairman's Challenge: Parts A and B
5. A Crisis in the Fish Processing Industry
6. Workforce Adjustment
7. Voice of Fire
8. Artistic License
9. No Comment
10. The Art of the Possible
11. "Everything's Under Control"
12. No Prescription for Success

Key Elements

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Decision Making	●			●	●	●					●	●
External Communications		●					●		●			
Human Resource Management					●							
Intergovernmental Relations		●			●							
Internal Change				●		●						
Internal Communications			●									
Issue and Crisis Management							●					
Leadership	●		●	●				●		●	●	●
Personal and Interpersonal Skills												
Planning and Control												
Strategic Management	●		●			●						

B) LINE AND PROJECT MANAGEMENT

1. Choices for the Manager
2. The St. Louis Bridge
3. Grants and Contributions
4. "Impasse": Team Building
5. Reorganizing Human Resources at Statistics Canada
6. Toxic Chemicals
7. Triple A: The Acquisition Assessment Agency
8. Early Steps: Leadership
9. Early Steps: Establishing the Power Base
10. But Can She Drive a Fork Lift?
11. Just Say No
12. No Way Out

Key Elements

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Decision Making		●									●	
External Communications		●					●					
Human Resource Management				●	●	●				●		●
Intergovernmental Relations												
Internal Change	●		●			●	●					
Internal Communications			●				●					
Issue and Crisis Management		●										●
Leadership	●			●				●	●	●		
Personal and Interpersonal Skills				●				●	●		●	
Planning and Control			●									
Strategic Management							●					

B) LINE AND PROJECT MANAGEMENT

13. We're Doing All We Can
14. Time to Pay the Piper
15. The Promise
16. The Mineral and Metal Commodities Branch
17. Chilean Grapes
18. Natural Gas Laterals
19. Everybody's Problem
20. What Can You Do?

Key Elements

	13	14	15	16	17	18	19	20				
Decision Making	●				●	●	●					
External Communications					●							
Human Resource Management		●	●	●				●				
Intergovernmental Relations						●						
Internal Change												
Internal Communications	●											
Issue and Crisis Management					●							
Leadership		●	●	●			●	●				
Personal and Interpersonal Skills		●					●	●				
Planning and Control						●						
Strategic Management												

C) POLICY DEVELOPMENT

1. Competition Act: Stages 1 to 6
2. Drug Regulation and Cost Recovery
3. Workplace Hazardous Materials Information System (WHMIS) Project
4. The Natural Gas Deregulation Case
5. Privatizing the Canadian Maple Products Corporation
6. Refugee Claimants and the Law
7. The R&D Tax Credit Consultation Case (I)
8. The R&D Tax Credit Interest Group Reaction Case (II)
9. The Unenforceable Agreement
10. Regulatory Policy Review
11. The Eastern Quebec Forestry Development Program: Leadership and Innovation
12. Union Consultation at the Departmental Level

Key Elements

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Decision Making	●	●		●	●	●	●	●	●	●		●
External Communications						●						●
Human Resource Management												
Intergovernmental Relations			●	●					●			
Internal Change							●	●				
Internal Communications												●
Issue and Crisis Management					●	●						
Leadership				●	●					●	●	●
Personal and Interpersonal Skills												
Planning and Control	●	●	●				●	●			●	
Strategic Management			●								●	

C) POLICY DEVELOPMENT

13. Interdepartmental Coordination during an Illegal Strike
14. Pressure Tactics: Union Lobbying in a Department
15. User Charges

Key Elements

	13	14	15										
Decision Making		●	●										
External Communications			●										
Human Resource Management													
Intergovernmental Relations													
Internal Change													
Internal Communications													
Issue and Crisis Management	●												
Leadership	●	●	●										
Personal and Interpersonal Skills													
Planning and Control	●	●											
Strategic Management													

D) REGIONAL MANAGEMENT

1. Saint John District
2. How to Improve Productivity and Quality of Service to the Public with Less Resources
3. Setting Up a Federal Economic Development Coordinator's Office
4. Implementing the Canadian Jobs Strategy in a Region
5. Losing the Fiche
6. Management of an Organization during a Strike
7. Hindsight - The Only Exact Science
8. The New Central Region
9. The Panama Shipper
10. Princeville Airport
11. Refugee Claimants and the Law (Regional Crisis Management)
12. A Delicate but Unavoidable Evaluation
13. The Regional Director General

Key Elements

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Decision Making						●			●				
External Communications			●		●						●		
Human Resource Management		●		●					●				●
Intergovernmental Relations			●										
Internal Change		●	●					●					
Internal Communications	●									●	●		
Issue and Crisis Management					●		●		●		●		
Leadership	●	●		●	●	●		●		●		●	●
Personal and Interpersonal Skills										●			
Planning and Control							●					●	●
Strategic Management													

Part V: Alphabetical List of Case Studies

A CRISIS IN THE FISH PROCESSING INDUSTRY	9
A DELICATE BUT UNAVOIDABLE EVALUATION	31
ARTISTIC LICENCE	10
BUT CAN SHE DRIVE A FORKLIFT?	16
CENTRES OF EXCELLENCE	8
CHILEAN GRAPES	19
CHOICES FOR THE MANAGER	13
COMPETITION ACT: STAGES 1 TO 6	21
DRUG REGULATION AND COST RECOVERY	21
EARLY STEPS: ESTABLISHING THE POWER BASE	16
EARLY STEPS: LEADERSHIP	15
EVERYBODY'S PROBLEM	19
"EVERYTHING'S UNDER CONTROL"	11
GRANTS AND CONTRIBUTIONS	13
HINDSIGHT - THE ONLY EXACT SCIENCE	29
HOW TO IMPROVE PRODUCTIVITY AND QUALITY OF SERVICE TO THE PUBLIC WITH LESS RESOURCES	27
"IMPASSE": TEAM BUILDING	14
IMPLEMENTING THE CANADIAN JOBS STRATEGY IN A REGION	28
INTERDEPARTMENTAL COORDINATION DURING AN ILLEGAL STRIKE	25
JUST SAY NO	16
LOSING THE FICHE	28
MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION DURING A STRIKE	29
NATURAL GAS LATERALS	19
NO COMMENT	11
NO PRESCRIPTION FOR SUCCESS	11
NO WAY OUT	17
PRESSURE TACTICS: UNION LOBBYING IN A DEPARTMENT	25
PRESSURES ON THE PRESIDENT	8
PRINCEVILLE AIRPORT	30
PRIVATIZING THE CANADIAN MAPLE PRODUCTS CORPORATION	22
REFUGEE CLAIMANTS AND THE LAW	22
REFUGEE CLAIMANTS AND THE LAW (Regional Crisis Management)	31
REGULATORY POLICY REVIEW	24
REORGANIZING HUMAN RESOURCES AT STATISTICS CANADA	14
SAINT JOHN DISTRICT	27
SETTING UP A FEDERAL ECONOMIC DEVELOPMENT COORDINATOR'S OFFICE	28
SETTING UP A RESEARCH AND DEVELOPMENT INSTITUTE	8
THE ART OF THE POSSIBLE	11
THE CHAIRMAN'S CHALLENGE - PARTS A and B	9
THE EASTERN QUEBEC FORESTRY DEVELOPMENT PROGRAM: LEADERSHIP AND INNOVATION	24

THE MINERAL AND METAL COMMODITIES BRANCH	18
THE NATURAL GAS DEREGULATION CASE	22
THE NEW CENTRAL REGION	29
THE PANAMA SHIPPER	30
THE PROMISE	18
THE R&D TAX CREDIT CONSULTATION CASE (I)	23
THE R&D TAX CREDIT INTEREST GROUP REACTION CASE (II)	23
THE REGIONAL DIRECTOR GENERAL	31
THE ST. LOUIS BRIDGE	13
THE UNENFORCEABLE AGREEMENT	23
TIME TO PAY THE PIPER	17
TOXIC CHEMICALS	14
TRIPLE A: THE ACQUISITION ASSESSMENT AGENCY	15
UNION CONSULTATION AT THE DEPARTMENTAL LEVEL	25
USER CHARGES	26
VOICE OF FIRE	10
WE'RE DOING ALL WE CAN	17
WHAT CAN YOU DO?	20
WORKFORCE ADJUSTMENT	10
WORKPLACE HAZARDOUS MATERIALS INFORMATION SYSTEM (WHMIS) PROJECT	21



Made of
recycled paper



Fait de
papier recyclé

17	LE TEMPS EST VENU DE PAYER LES POTS CASSÉS
16	LES PREMIERS PAS: ÉTABLIR SON INFLUENCE
15	LES PREMIERS PAS: LE LEADERSHIP
19	LES RAISINS DU CHILI
10	LICENCE ARTISTIQUE
21	LOI SUR LA CONCURRENCE: ÉTAPES 1 À 6
16	MAIS PEUT-ELLE CONDUIRE UN LÈVE-PALETTE?
28	MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE LA PLANIFICATION DE L'EMPLOI DANS UNE RÉGION
25	MOYENS DE PRESSION: LA CONSULTATION DES SYNDICATS AU SEIN D'UN MINISTÈRE
17	ON FAIT CE QU'ON PEUT
8	PRESSIONS EXERCÉES SUR LE PRÉSIDENT PRESSIONS SUR LES NÉGOCIATIONS: LOBBY D'UN SYNDICAT
26	DANS UN MINISTÈRE
14	PRODUITS CHIMIQUES TOXIQUES
21	PROJET DU SYSTÈME D'INFORMATION SUR LES MATIÈRES DANGEREUSES UTILISÉES AU TRAVAIL (SIMDUT)
20	QUE PEUT-ON Y FAIRE?
19	RAMIFICATIONS DU PROJET DE GAZODUC
10	RÉAMÉNAGEMENT DE L'EFFECTIF
21	RÉGLEMENTATION DES MÉDICAMENTS ET RECOUVREMENT DES COÛTS
14	À STATISTIQUE CANADA
11	SANS COMMENTAIRE
13	SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS
11	"TOUT EST EN ORDRE"
20	UN PROBLÈME COLLECTIF
9	UNE CRISE DANS LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION DES PRODUITS DE LA PÊCHE
31	UNE ÉVALUATION DÉLICATE MAIS INÉVITABLE
10	VOIX DE FEU

Partie V: Liste alphabétique des études de cas

30	AÉROPORT DE PRINCEVILLE
8	CENTRES D'EXCELLENCE
27	COMMENT AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ ET LA QUALITÉ DU SERVICE AU PUBLIC AVEC DES RESSOURCES LIMITÉES
25	ILLÉGALES
18	DIRECTION DES MINÉRAUX ET DES MÉTAUX
27	DISTRICT DE SAINT JOHN
24	EXAMEN DE LA POLITIQUE DE RÉGLEMENTATION
11	FAIRE L'IMPOSSIBLE
26	FRAIS AUX USAGERS
29	GESTION D'UNE ORGANISATION DURANT UNE GRÈVE
16	IL SUFFIT DE DIRE NON
17	IMPASSE
14	"IMPASSE": CONSTITUTION D'UNE ÉQUIPE
15	L'AGENCE D'ÉVALUATION DES ACQUISITIONS (AEA)
29	L'ANALYSE À POSTERIORI - LA SEULE SCIENCE EXACTE
24	L'ENTENTE INAPPLICABLE
28	LA DISPARITION DES MICROFICHES
8	LA MISE EN PLACE D'UN INSTITUT DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT
8	LA MISE EN PLACE DU BUREAU DU COORDONNATEUR FÉDÉRAL DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
28	LA NOUVELLE RÉGION DU CENTRE
29	LA PRIVATISATION DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES PRODUITS DE L'ÉRABLE
22	LA PROMESSE
18	LA REVENDEUSE
23	LA REVENDEUSE DU STATUT DE RÉFUGIÉ ET LA LOI
31	(Gestion de crise en région)
23	LE CAS DE LA CONSULTATION SUR LE CRÉDIT D'IMPÔT POUR LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT (I)
23	LE CAS DE LA DÉRÉGLEMENTATION DU GAZ NATUREL
22	LE CAS DE LA RÉACTION DU GROUPE D'INTÉRÊT AU CRÉDIT D'IMPÔT SUR LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT (II)
24	LE DÉFI DU PRÉSIDENT: PARTIES A ET B
9	LE DIRECTEUR GÉNÉRAL RÉGIONAL
31	LE GESTIONNAIRE ET SES CHOIX
13	LE PANAMA SHIPPER
30	LE PONT SAINT-LOUIS
13	LE PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT FORESTIER DE L'EST DU QUÉBEC: LEADERSHIP ET INNOVATION
25	LE SUCCÈS NE S'OBTIENT PAS SUR ORDONNANCE
12	

D) GESTION RÉGIONALE

1. District de Saint John
2. Comment améliorer la productivité et la qualité du service au public avec des ressources limitées
3. La mise en place du bureau du coordonnateur fédéral du développement économique
4. Mise en oeuvre du programme de la planification de l'emploi dans une région
5. La disparition des microfinches
6. Gestion d'une organisation durant une grève
7. L'analyse à posteriori - la seule science exacte
8. La nouvelle région du centre
9. Le Panama Shipper
10. Aéroport de Princeville
11. La revendication du statut de réfugié et la loi (Gestion de crise en région)
12. Une évaluation délicate mais inévitable
13. Le directeur général régional

Éléments clés

Changements internes	●	●	●																
Communications externes			●					●											
Communications internes	●																		
Gestion de problèmes et de crise					●														
Gestion des ressources humaines		●			●														
Gestion stratégique																			
Leadership	●	●			●			●	●	●	●								
Planification et contrôle															●		●	●	
Prise de décisions																●			
Qualités personnelles et entregent																	●		
Relations intergouvernementales																			●

13.	Coordination interministérielle lors de grèves illégales
14.	Pressions sur les négociations: lobby d'un syndicat dans un ministère
15.	Frais aux usagers

[illegible]

C) ELABORATION DE POLITIQUES

1. Loi sur la concurrence: étapes 1 à 6
2. Réglementation des médicaments et recouvrement des coûts utilisés au travail (SIMDUT)
3. Projet du système d'information sur les matières dangereuses
4. Le cas de la déréglementation du gaz naturel
5. La privatisation de la Société canadienne des produits de l'érabie
6. La revendication du statut de réfugié et la loi
7. Le cas de la consultation sur le crédit d'impôt pour la recherche et le développement (I)
8. Le cas de la réaction du groupe d'intérêt au crédit d'impôt sur la recherche et le développement (II)
9. L'entente inapplicable
10. Examen de la politique de réglementation
11. Le programme de développement forestier de l'est du Québec: Leadership et innovation
12. Moyens de pression: la consultation des syndicats au sein d'un ministère

Éléments clés

	Changements internes	Communications externes	Communications internes	Gestion de problèmes et de crise	Gestion des ressources humaines	Gestion stratégique	Leadership	Planification et contrôle	Prise de décisions	Qualités personnelles et entregent	Relations intergouvernementales
1								●	●		
2								●	●		
3						●		●			●
4							●		●		●
5				●	●		●		●		
6		●							●		
7								●	●		
8									●		
9									●		●
10							●		●		
11		●				●	●	●			
12		●	●						●		

B) GESTION ORGANIQUE ET DE PROJETS

- 13. On fait ce qu'on peut
- 14. Le temps est venu de payer les pots cassés
- 15. La promesse
- 16. Direction des minéraux et des métaux
- 17. Les raisins du Chili
- 18. Ramifications du projet de gazoduc
- 19. Un problème collectif
- 20. Que peut-on y faire?

Éléments clés

	13	14	15	16	17	18	19	20	Changements internes	Communications externes	Communications internes	Gestion de problèmes et de crise	Gestion des ressources humaines	Gestion stratégique	Leadership	Planification et contrôle	Prise de décisions	Qualités personnelles et entregent	Relations intergouvernementales

1. Le gestionnaire et ses choix
2. Le pont Saint-Louis
3. Subventions et contributions
4. "Impasse": Constitution d'une équipe
5. Réorganisation des ressources humaines à Statistique Canada
6. Produits chimiques toxiques
7. L'agence d'évaluation des acquisitions (AEA)
8. Les premiers pas: le leadership
9. Les premiers pas: établir son influence
10. Mais peut-elle conduire un lève-palette?
11. Il suffit de dire non
12. Impasse

[illegible]

A) GESTION D'ORGANISME

1. Centres d'excellence
2. La mise en place d'un institut de recherche et de développement
3. Pressions exercées sur le président
4. Le défi du président: parties A et B
5. Une crise dans le secteur de la transformation des produits de la pêche
6. Réaménagement de l'effectif
7. Voix de feu
8. Licence artistique
9. Sans commentaire
10. Faire l'impossible
11. "Tout est en ordre"
12. Le succès ne s'obtient pas sur ordonnance

Éléments clés

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Changements internes				●		●						
Communications externes		●					●			●		
Communications internes			●									
Gestion de problèmes et de crise							●					
Gestion des ressources humaines					●							
Gestion stratégique	●		●			●						
Leadership	●		●	●				●		●		
Planification et contrôle												
Prise de décisions	●			●	●	●					●	
Qualités personnelles et entreprenant												
Relations intergouvernementales	●				●							

**Partie IV: Tableaux d'identification des
domaines de gestion et des
éléments clés**

- A) Gestion d'organisme**
- B) Gestion organique et de projets**
- C) Elaboration de politiques**
- D) Gestion régionale**

déterminer quel est le problème le plus important pour ensuite formuler un plan de redressement. Entre autres choses, le cas illustre bien les principes nécessaires à la connaissance et à la protection de l'infrastructure d'une organisation ainsi que la nécessité de créer des systèmes et des méthodes visant à la protéger des chocs environnementaux.

Qui Bailey doit-il servir? Les ministres ou le public? Ou les deux? Les participants doivent évaluer son organisation et son milieu de gestion afin de mieux comprendre les pressions exercées sur la structure de réglementation et d'exécution en place dans la région. Ils doivent également tenter de résoudre un sérieux problème de gestion, à savoir la protection de ces pouvoirs. Au bout du compte, Bailey doit être en mesure de prendre une décision stratégique qui pourrait avoir des répercussions importantes sur sa crédibilité au sein de la région et auprès d'importants intervenants.

Cas

Notes

SC93-2/57-1991F

SC93-3/57-1991F
SC93-3/57-1991E

LA REVENDEICATION DU STATUT DE
RÉFUGIÉ ET LA LOI (Gestion de crise
en région)

Pullen, John William

Éléments clés :

Gestion de problèmes et de crise
Communications internes
Communications externes

Partant de l'étude intitulée «La revendication du statut de réfugié et la loi», cette étude de cas traite des opérations et des procédures régionales dans une situation où les implications nationales sont également importantes.

Elaine Plante, directrice générale régionale d'Emploi et Immigration Canada pour la région de Terre-Neuve, est aux prises avec des problèmes de procédures causées par l'arrivée soudaine de 257 réfugiés sur son territoire. Mme Plante doit identifier et classer les priorités du bureau régional, déterminer la façon d'appliquer la politique d'immigration du Ministère et élaborer la stratégie à adopter face au ministère et aux organismes centraux à Ottawa. En même temps, Mme Plante et le ministère doivent coordonner leurs efforts et élaborer des règles de communication claires qui leur permettent de retirer le dossier des mains des médias.

Cas Notes

SC93-2/23-1990F
SC93-3/22-1990F
SC93-2/23-1990E
SC93-3/22-1990E

UNE ÉVALUATION DÉLICATE MAIS
INEVITABLE*

Marceau, Richard; Simard, Pierre et
Paquin, Michel

Éléments clés :

Leadership
Planification et contrôle

Le directeur de la Direction générale, Secréariat au développement du Plan de développement de l'Est du Québec à Rimouski, doit préparer un rapport d'évaluation du programme qui détaille les réalisations de l'organisme et ses futurs objectifs. Ce rapport, qui doit être soumis au Cabinet avec une demande de financement, est difficile à préparer parce qu'on a accordé peu d'attention au processus d'évaluation du programme. Le directeur doit trouver les données dont il a besoin pour préparer le rapport et établir le plan d'exécution du projet.

Le directeur a reçu le rapport du consultant qui recommande trois méthodes d'évaluation, qui ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients. Il doit maintenant décider du déroulement du projet. Doit-il accepter le rapport du consultant et choisir d'une des stratégies recommandées ou demander au consultant de revoir son rapport et de proposer d'autres solutions? A-t-il d'autres options? Le directeur doit évaluer ces questions avec soin avant de prendre une décision finale sur le déroulement du projet. Le délai est limité et toute solution doit tenir compte des autres ministères et organismes du gouvernement dont le mandat recoupe à divers degrés celui de l'organisation.

Cas

Notes

SC93-2/35-1990F
SC93-3/35-1990E
SC93-2/35-1990E
SC93-3/35-1990E

LE DIRECTEUR GÉNÉRAL RÉGIONAL

Paton, Richard et
Pullen, John William

Éléments clés:

Leadership
Planification et contrôle
Gestion des ressources humaines

Nigel Bailey, directeur général de la région du Pacifique au ministère des Pêches et Océans (MPO), est aux prises avec plusieurs problèmes graves. En tant que gestionnaire, il a une tâche énorme à abattre, dans un milieu hostile, avec une équipe de professionnels démoralisés. Il doit

Maintenant qu'il a obtenu cette décision, le SMA doit mener à bonne fin la réorganisation. À l'intérieur, il doit tenir compte de l'attitude des employés du bureau de district de Toronto, du maintien du service au public et des priorités du gouvernement qui souhaite élargir l'assiette fiscale et diminuer le taux d'imposition et les stimulants destinés aux groupes d'intérêts spéciaux. À l'extérieur, il doit réagir aux pressions des syndicats et aux commentateurs défavorables récemment publiés sur Revenu Canada dans la presse.

Cas

SC93-2/18-1990F
SC93-3/18-1990F

Notes

AÉROPORT DE PRINCEVILLE

SC93-2/30-1990F
SC93-3/30-1990F

Cas

établir un plan d'action pour résoudre cette crise qui prend de l'ampleur.

Éléments clés :

Leadership
Qualités personnelles et entourage
Communications internes

Sutherland, Allen B. et Lalonde, André R.

Pullen, John William

Éléments clés :

Gestion des ressources humaines
Gestion de problèmes et de crise
Prise de décisions

John MacDonald, directeur général régional de la région des Maritimes à Transports Canada, vient de terminer ses entrevues avec les candidats au poste de directeur du district de Dartmouth. M. MacDonald, qui a assumé au cours des derniers mois les grandes responsabilités de ce poste en plus des siennes, a hâte de choisir l'un de ces trois candidats compétents. Peu importe son choix, il ne peut pas satisfaire tous les intérêts de l'extérieur. Mais son problème prend une tournure inattendue lorsqu'il apprend qu'un pétrolier de 85 000 tonnes, le PANAMA SHIPPER, s'est échoué à l'entrée est du port d'Halifax, et que son chargement de pétrole brut s'écoule.

Le directeur du district de Dartmouth est le responsable sur place des interventions en cas de déversement de pétrole. M. MacDonald sait qu'il ne peut remplir les fonctions stratégiques de son poste et diriger la région, tout en assumant les responsabilités du directeur de district. Déjà, il reçoit des appels des médias, des organismes fédéraux des provinces de l'Atlantique et du ministère à Ottawa; le directeur général doit vite

Cas

SC93-2/20-1990F
SC93-3/20-1990F

Notes

Son prédécesseur, qui manquait d'esprit de décision, a négligé plusieurs problèmes de gestion, d'exploitation et de personnel, maintenant devenus plus difficiles à régler. De plus, un conflit couve entre l'agent du personnel et le chef du service d'incendie aéroportuaire. Le directeur a maintenant deux semaines pour préparer un plan de gestion de deux ans à l'intention du directeur général régional. Toutefois, pour mettre son plan en oeuvre, il doit d'abord obtenir l'appui des gestionnaires de l'aéroport. Le directeur doit donc arrêter un plan d'action et une stratégie, puis trouver les employés sur qui il pourra compter.

L'attrait du nouvel emploi et du nouveau milieu de travail ne s'est pas encore dissipé que Don Hampton, directeur de l'aéroport de Princeville, a l'occasion de mettre à l'épreuve ses capacités d'innovation en administration. Avant d'arriver à Terre-Neuve, il occupait un poste de gestion à l'aéroport international Pearson de Toronto. Même s'il connaît bien le milieu aéroportuaire, le nouveau directeur est accueilli avec scepticisme par ses subalternes qui ont peu d'estime pour une personne qui, en pleine carrière, quitte la ville pour aller vivre à Princeville.

L'ANALYSE À POSTERIORI - LA SEULE SCIENCE EXACTE

Chenier, John A.

Éléments clés :

Gestion de problèmes et de crise
Planification et contrôle

Un conflit risque d'écarter entre les autochtones, les groupes d'affaires et le gouvernement fédéral au sujet des pratiques de pêche au saumon sur la côte ouest du Canada. Le directeur général régional de Pêches et Océans Canada pour la Colombie-Britannique doit préparer un plan d'action qui résorbera les tensions entre le ministère et ses clients.

Il doit évaluer avec soin le milieu extérieur de l'organisation avant de décider d'une intervention. Toute action concrète prise par le ministère doit être fondée sur les droits, les demandes et le bien-être des clients du ministère.

Cas

Notes

SC93-2/17-1990F
SC93-3/17-1990F

SC93-2/17-2990E
SC93-3/17-1990E

LA NOUVELLE RÉGION DU CENTRE

Mitchell, Nancy

Éléments clés :

Leadership
Changements internes

Harold Foote, sous-ministre adjoint (SMA) de Revenu Canada - Impôt pour la région de l'Ontario, revient à Toronto par avion. Il vient d'apprendre que le comité supérieur de gestion du sous-ministre à Ottawa a décidé de diviser la région de l'Ontario en deux. Cette décision fait suite au rapport du Groupe d'étude présenté par le SMA lors de la réunion du Comité qui a étudié l'organisation du district de Toronto.

au sein du ministère et qui va bientôt s'étendre au gouvernement et aux médias, M. Martin doit définir ou déterminer la nature de cette crise (administrative, de communication, nationale, politique ou toute combinaison de ce qui précède). Cette tâche n'a rien de simple car toute mauvaise décision risque de créer de nouveaux problèmes.

Cas

Notes

SC93-2/15-1990F
SC93-3/15-1990F

SC93-2/15-1990E

GESTION D'UNE ORGANISATION DURANT UNE GRÈVE

Hamilton, Seymour

Éléments clés :

Leadership
Prise de décisions

Quatre semaines avant le déclenchement prévu de la grève des commis de bureau (CR), Sandy MacDonald, directeur général régional des bureaux de Revenu Canada à Terre-Neuve, décide de rencontrer ses cadres supérieurs afin de discuter de la grève et de s'y préparer: il s'agit de déterminer comment la grève peut nuire au bureau, aux employés et à la productivité. En plus de faire face à l'incertitude qui règne avant la grève, le directeur général s'efforce de prévoir les nombreux problèmes que la grève pourrait engendrer. Il doit gérer efficacement ses ressources humaines, le service que son bureau offre au public et les relations entre le bureau de Terre-Neuve et Ottawa. Mais il doit aussi tenir compte des intérêts des commis de bureau, de leur syndicat local, des employés qui restent au travail, de l'équipe de gestion et des demandes des médias.

Cas

Notes

SC93-2/16-1990F
SC93-3/16-1990F

SC93-2/16-1990E

LA MISE EN PLACE DU BUREAU DU
COORDONNATEUR FÉDÉRAL DU
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE*

Dupuis, Louise A.

Éléments clés :

Changements internes
Relations intergouvernementales
Communications externes

Roch Lamarre est le nouveau coordonnateur fédéral du développement économique pour le Québec. M. Lamarre doit donc établir le bureau du coordonnateur et l'organiser, définir les objectifs des politiques et commencer à remplir son mandat. Le bureau du coordonnateur doit faire preuve de détermination et de dynamisme dans ses relations avec les gouvernements d'Ottawa, du Québec et des autres provinces et avec la communauté économique qu'il dessert. En plus des fonctions administratives courantes liées à l'établissement d'un bureau, l'embauche du personnel et l'acquisition du gros équipement de bureau, le coordonnateur doit être le plus tôt possible prêt à conseiller le Cabinet sur deux questions politiques délicates qui viennent d'être soulevées. M. Lamarre doit élaborer un plan d'action stratégique qui lui permette d'établir le bureau du coordonnateur et d'assumer ses responsabilités croissantes.

Cas

Notes

SC93-2/8-1990F
SC93-2/8-1990E

SC93-3/8-1990F
SC93-3/8-1990E

MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME
DE LA PLANIFICATION DE L'EMPLOI
DANS UNE RÉGION

Prince, Michael J.

Éléments clés :

Leadership
Gestion des ressources humaines

En septembre 1985, le nouveau gouvernement

conservateur adoptait La Planification de l'emploi, dans le cadre de sa révision de la politique du marché du travail. La directrice générale régionale de la Commission d'emploi et d'immigration pour la Saskatchewan doit mettre le nouveau programme en application.

Elle doit répondre aux préoccupations et aux intérêts des divers intervenants de l'extérieur qui seront touchés par la nouvelle politique. Elle doit aussi tenir compte des préoccupations du ministère si elle veut réussir à mettre cette politique en oeuvre. Pour faire face à ces préoccupations et à ces questions, elle doit se guider sur la politique et le processus de développement établis par Ottawa. Tout en préparant une stratégie de mise en application de la Planification de l'emploi, la directrice générale régionale doit gérer avec soin les préoccupations et les intérêts des intervenants tant de l'intérieur que de l'extérieur.

Cas

Notes

SC93-2/12-1990F
SC93-2/12-1990E
SC93-3/12-1990F
SC93-3/12-1990E

LA DISPARITION DES MICROFICHES

Pullen, John William

Éléments clés :

Leadership
Gestion de problèmes et de crise
Communications externes

En fin d'après-midi, un vendredi d'automne 1986, on constate, au Bureau de district de Revenu Canada - Impôt à Toronto, la disparition d'une série de microfiches de dossiers de déclarations d'impôt T1A contenant les renseignements nécessaires sur 17 000 000 de Canadiens. Le sous-ministre adjoint de la région du Centre, Cliff Boyle, qui occupe son poste depuis trois mois dans le cadre du programme d'échange Canada, ne se décide à informer Ottawa que le mardi après-midi suivant. Subitement, Dan Martin, sous-ministre de RCI, se trouve face à une crise d'une intensité et d'une portée indéterminées. Pour trouver une solution à la crise qui se dessine

D) GESTION RÉGIONALE

DISTRICT DE SAINT JOHN

Mitchell, Nancy et
Roberts, Mike

Éléments clés :
Leadership
Communications internes

Le capitaine «Nick» Nolin vient d'être nommé directeur du bureau de district de la Garde côtière canadienne de Saint-Jean au Nouveau-Brunswick. Il a accepté ce poste parce qu'il y voyait l'occasion de faire certains changements qu'il jugeait nécessaires à l'amélioration de la gestion des rives. Un mois plus tard, il se rend compte que les directeurs de district, soumis à de fortes pressions extérieures et intérieures, doivent diriger plusieurs gros programmes, surveiller le rendement d'un grand nombre d'employés des secteurs technique et administratif, en plus de maintenir et d'exploiter une flotte de navires.

Le capitaine Nolin doit montrer qu'il est un bon administrateur. Cela risque d'être difficile, car il doit diriger un district dont son prédécesseur se désintéressait. Le Vérificateur général sèverement reproché à la Garde côtière de gaspiller l'argent des contribuables. Le programme politique du gouvernement insiste sur la réforme des règles d'application, le contrôle des coûts et les compressions budgétaires, alors que le district met du temps à adopter les programmes d'emploi spéciaux. Le directeur général de la région vient de donner au capitaine Nolin une liste des buts et objectifs du district pour l'année qui vient. Ce dernier a deux mois pour préparer un projet d'organisation du bureau de district et un plan de mise en oeuvre étalé sur deux ans.

Cas Notes

SC93-2/1-1990F
SC93-2/1-1990E

SC93-3/1-1990F
SC93-3/1-1990E

COMMENT AMÉLIORER LA
PRODUCTIVITÉ ET LA QUALITÉ DU
SERVICE AU PUBLIC AVEC DES
RESSOURCES LIMITÉES*

Clément, Philippe; Côté, Marcel et
Pinsonneault, Jocelyne

Éléments clés :
Leadership
Changements internes
Gestion des ressources humaines

Le directeur général des Opérations de la Commission de l'emploi et de l'immigration de la région du Québec décide de revoir les réalisations de l'organisation au cours de son mandat, c'est-à-dire depuis trois ans et demi. Le directeur général préconise une attitude proactive et cherche toujours des moyens d'augmenter la productivité et la qualité du service au public, tout en favorisant la satisfaction et le perfectionnement personnel des employés. Il a l'intention de maintenir ces objectifs, mais veut réévaluer les mesures à prendre pour les atteindre. Il doit tenir compte des changements récemment apportés aux programmes et services offerts à la clientèle, aux procédures administratives et à la philosophie de gestion. Il doit aussi garder à l'esprit les changements qui seront bientôt annoncés par l'équipe de gestion régionale. Le directeur général doit rencontrer les membres du comité directeur des opérations pour préparer un plan d'action pour l'année qui vient. Ils doivent élaborer des solutions qui amélioreront considérablement la productivité, la qualité du service au public et la participation des employés.

Cas Notes

SC93-2/7-1990F
SC93-2/7-1990E

SC93-3/7-1990F
SC93-3/7-1990E

Les agents de sécurité fédéraux sont en grève illégale partout dans le pays et perturbent le fonctionnement de nombreux bureaux de ministères. Le Conseil du Trésor dispose de lignes directrices à appliquer en cas de grèves illégales. Elaborées en consultation avec nombre de ministères, ces lignes prévoient une échelle croissante de pénalités à l'égard des grévistes. Le SM des Affaires municipales trouve ces pénalités trop lourdes. Les grévistes de son bureau de Montréal posent particulièrement un problème, mais son ministre, un Montréalais, les appuie. Le SM annonce donc aux responsables du Conseil du Trésor qu'il n'appliquera pas les lignes directrices.

Le Secrétaire du CT vous demande de recommander une ligne de conduite pour régler la situation créée par le SM des Affaires municipales et formuler des recommandations pour éviter que des situations semblables ne se reproduisent.

**PRESSIONS SUR LES NÉGOCIATIONS:
LOBBY D'UN SYNDICAT DANS UN
MINISTÈRE**

Clément, Philippe

Éléments clés:

Planification et contrôle
Leadership
Prise de décisions

John Brown, secrétaire adjoint du Conseil du Trésor chargé de la négociation des conventions collectives croit qu'il pouvait enfin souffler, une longue et difficile négociation venait de s'achever entre un groupe syndical et le CT. Une première entente rejetée par les membres, il avait fallu recourir à un médiateur pour faire accepter une nouvelle entente par les syndiqués. Mais le SM du ministère de l'Economie et du Commerce qui comprenait la grande majorité des membres de ce groupe n'était pas satisfait. L'entente, selon lui, générerait des gestionnaires, qui ne disposeraient pas de la flexibilité voulue. Il faut, disait-il, que le CT se

FRAIS AUX USAGERS

Pullen, John William

Éléments clés:

Prise de décisions
Leadership
Communications externes

montre plus "compréhensif" sur les salaires et les heures de travail.

John Brown doit donc prendre des mesures pour résoudre les problèmes de la situation créée par l'intervention du SM et élaborer une stratégie afin d'éviter que de telles situations ne se reproduisent.

Cas	Notes
SC93-2/38-1990F	SC93-3/38-1990F
SC93-2/38-1990E	SC93-3/38-1990E

Nous sommes à l'été de 1985 et le ministre des Transports fait face à un défi - comment faire savoir à un nouveau ministre qu'une politique gouvernementale soulèvera probablement l'indignation des électeurs d'une circonscription importante. Les choix apparents consistent à organiser des consultations publiques difficiles ou d'éviter une prise de position publique. Si on recommande cette option dès le début du nouveau mandat, les relations entre les politiciens et les porte-parole pourront en souffrir. Quel conseil le Ministère devrait-il donner au ministre? Aller de l'avant avec les frais aux usagers ou saborder un projet important? Les participants devront déterminer les risques et évaluer un éventail de choix possibles, notamment la mise sur pied d'une consultation légitime.

Cas	Notes
SC93-2/72-1991F	SC93-3/72-1991F
SC93-2/72-1991E	SC93-3/72-1991E

MOYENS DE PRESSION: LA CONSULTATION DES SYNDICATS AU SEIN D'UN MINISTÈRE

Clément, Philippe

Éléments clés:

Communications externes
Communications internes
Leadership
Prise de décisions

John Brown, secrétaire adjoint du Conseil du Trésor chargé des négociations collectives a un sérieux problème. Les inspecteurs fédéraux des égouts du ministère des Affaires urbaines ont convaincu leur Association de demander une majoration du budget de formation et de perfectionnement, mais sans justification rigoureuse. Les négociations sont dans l'impasse. En effet, le budget de formation du ministère a été réduit; par ailleurs, les fonds alloués ont été mal répartis entre l'administration centrale et les régions, et entre les régions elles-mêmes. Enfin, les consultations patronales-syndicales au sein de ce ministère sont à toutes fins pratiques inexistantes, et se bornent à des rencontres informelles entre le gestionnaire supérieur et le délégué syndical.

John Brown doit fournir au directeur chargé des négociations des directives précises sur la façon de débloquer celles-ci et élaborer une stratégie qui aiderait les négociateurs à réduire la possibilité de tels problèmes à l'avenir.

Cas

SC93-2/37-1990F
SC93-2/37-1990E

SC93-3/37-1990F
SC93-3/37-1990E

Notes

COORDINATION INTERMINISTÉRIELLE LORS DE GRÈVES ILLÉGALES

Clément, Philippe

Éléments clés:

Planification et contrôle
Leadership
Gestion de problèmes et de crise

L'E P R O G R A M M E D E DÉVELOPPEMENT FORESTIER DE L'EST DU QUÉBEC: LEADERSHIP ET INNOVATION*

Dupuis, Louise A.

Éléments clés:

Gestion stratégique
Planification et contrôle
Leadership

Sylvain Tremble est directeur du développement forestier pour le Québec. Fonctionnaire de carrière, entreprenant et énergique, il doit relever un défi de taille: il s'agit d'insuffler vie et vigueur à l'économie moribonde de la Gaspésie-Bas-St-Laurent, en revitalisant sa principale industrie, la forêt.

Sylvain Tremble décida de venir en aide aux propriétaires de forêts privées, par le biais d'un plan de développement. Son action, qui s'étendit sur plusieurs années, comprit des initiatives axées vers les intervenants fédéraux et provinciaux, les agents du milieu, les syndicats et les associations, et comprenant une stratégie permanente de communications.

Cette action de Sylvain Tremble donna de tels résultats que tous les objectifs (nombre de propriétaires participants, nombre de plants mis en terre, etc.) furent largement dépassés.

Cas

Notes

SC93-2/65-1991F
SC93-3/65-1991F
SC93-3/65-1991E

LE CAS DE LA RÉACTION DU GROUPE D'INTÉRÊT AU CRÉDIT D'IMPÔT SUR LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT (II)

Doern, G. Bruce

Éléments clés :

- Changements internes
- Planification et contrôle
- Prise de décisions

Après une année de consultation, qui a permis de clarifier les lignes directrices et de produire le consensus autour de la définition de la recherche et du développement admissibles en vertu du nouveau programme fédéral d'encouragement fiscal, les groupes d'intérêts de l'industrie de la R&D exigent le retrait des nouvelles lignes directrices. L'industrie fait des pressions auprès des médias, des députés de l'opposition et des ministres fédéraux. Le premier conseiller scientifique de Revenu Canada doit essayer de préserver les fruits de toute une année de consultation, tout en faisant face à l'opposition inattendue des groupes d'intérêts.

Cas

Notes

SC93-2/27-1990F
SC93-3/26-1990F
SC93-3/26-1990E

Éléments clés:

- Prise de décisions
- Leadership

Doern, G. Bruce

EXAMEN DE LA POLITIQUE DE RÉGLEMENTATION

SC93-2/54-1991F
SC93-3/54-1991F
SC93-3/54-1991E

Cas

Notes

Ce cas se penche sur le problème de l'exécution de l'entente. Le différend principal porte sur l'interprétation du "protocole d'entente" sur la façon dont l'autonomie gouvernementale sera financée. Le document a été négocié au cours d'une campagne électorale qui a donné lieu à un changement de gouvernement. Aujourd'hui, les négociations avec les Cris et les Naskapis périment et l'on accuse le gouvernement d'agir de mauvaise foi. C'est que le Conseil du Trésor refuse de respecter les conditions de l'entente, car il ne l'a pas signée avant qu'elle ne soit approuvée. On demande à l'étudiant d'analyser la situation et de préparer une stratégie afin de faire redémarrer les négociations.

Le cas se présente au milieu des années 80. Un nouveau gouvernement vient de prendre le pouvoir et il est déterminé à effectuer une réorientation radicale de la politique de Transports Canada. Conformément à cet objectif, le sous-ministre (SM) du ministère se voit présenter un programme bien chargé de questions et de préoccupations à examiner dans les mois à venir. Le stagiaire est appelé à assumer le rôle du SM et à concevoir une stratégie pour gérer ce programme et y donner suite.

La tâche est compliquée par le fait que le sous-ministre et le ministre sont tous deux nouveaux dans leurs fonctions. De même, le sous-ministre doit affronter un formidable groupe d'intervenants qui

En 1972, le gouvernement du Québec décide de construire le gigantesque projet hydro-électrique de la baie James. Les Cris, les Naskapis et les Inuit qui menaient une vie traditionnelle sur les terres touchées par le projet ont intenté des poursuites contre les gouvernements du Québec et du Canada pour arriver à une entente avant la mise en chantier du projet.

Éléments clés:

- Relations intergouvernementales
- Prise de décisions

Gunther, Magnus

L'ENTENTE INAPPLICABLE

ethniques qui se sentent solidaires, les médias et les organismes centraux.

Cas	Notes
SC93-2/22-1990F	SC93-3/22-1990F
SC93-2/22-1990E	SC93-3/22-1990E

LE CAS DE LA CONSULTATION SUR LE CRÉDIT D'IMPÔT POUR LA RECHERCHE ET LE DÉVELOPPEMENT (I)

Doern, G. Bruce

Éléments clés :

Changements internes
Planification et contrôle
Prise de décisions

En octobre 1984, le gouvernement conservateur impose un moratoire sur le crédit d'impôt pour la recherche scientifique, une mesure fiscale d'incitation à la recherche et au développement. Le gouvernement promet ensuite «d'élargir la définition du développement» et d'augmenter son appui à la recherche et au développement au Canada. En mai 1985, le gouvernement annonce un nouveau programme d'encouragement fiscal. Le premier conseiller scientifique à Revenu Canada doit préparer pour le sous-ministre un projet destiné à définir le processus et la stratégie de consultation qui permettront de clarifier les lignes directrices relatives à la recherche et au développement et d'obtenir l'assentiment général de l'industrie quant à l'administration de ces lignes directrices.

Cas	Notes
SC93-2/26-1990F	SC93-3/26-1990F
SC93-2/26-1990E	SC93-3/26-1990E

forts et ses points faibles. Mme Day doit faire preuve d'un jugement sûr et bien pondérer les nombreux facteurs en cause.

Cas	Notes
SC93-2/21-1990F	SC93-3/21-1990F
SC93-2/21-1990E	SC93-3/21-1990E

LA REVENDEICATION DU STATUT DE RÉFUGIÉ ET LA LOI

Pullen, John William

Éléments clés :

Gestion de problèmes et de crise
Prise de décisions
Communications externes

Le 24 juin 1986, au petit matin, la famille Wiley péchait dans le détroit de Belle-Isle, au large de la côte nord de Terre-Neuve, lorsque trois gros canots de sauvetage surgissent du brouillard. Remorqués par les Wiley et un bateau de la Garde côtière, les 257 réfugiés hindis arrivent à la petite ville côtière de St. Anthony vers 11 h 15, jetant aussitôt la confusion dans le système fédéral d'immigration. Le bureau régional d'Emploi et Immigration Canada de St. John's, à Terre-Neuve, n'est pas équipé pour faire face à un groupe de réfugiés de cette importance; de plus, les procédures accélérées d'intervention en immigration élaborées par Ottawa, qui sont en deuxième lecture à la Chambre des communes, ne sont conçues que pour les grandes régions métropolitaines.

Responsable d'une situation qui se déroule à 1500 kilomètres de l'administration centrale, le sous-ministre d'Emploi et Immigration Canada, Patrick Russell, estime qu'il a du rattrapage à faire. Il doit préparer une stratégie d'intervention tout en essayant d'atténuer la controverse sociale et politique suscitée par l'événement. Sa stratégie doit tenir compte de l'influence de divers intervenants de l'intérieur et de l'extérieur : les communautés

fournissent la fiche technique de leurs produits. Par conséquent, les utilisateurs ne pouvaient pas être sûrs que les travailleurs étaient bien protégés. Travail Canada et d'autres groupes intéressés ont alors conclu qu'il fallait créer un système national d'information qui fournirait les renseignements nécessaires aux utilisateurs.

Le directeur général responsable de la sécurité et de la santé au travail à Travail Canada doit définir une stratégie pour le projet SIMDUT. En plus de tenir compte des préoccupations des ministères fédéraux et provinciaux, des fournisseurs et des utilisateurs de produits dangereux, sans ébruiter le projet, la stratégie doit mener à l'implantation d'un système axé sur des critères et compatible avec les autres systèmes en place, qui tiendra compte des intérêts du gouvernement fédéral et des producteurs de produits dangereux.

Cas	Notes
SC93-2/10-1990F	SC93-3/10-1990F
SC93-2/10-1990E	SC93-3/10-1990E

LE CAS DE LA DÉRÈGLEMENTATION DU GAZ NATUREL

Doern, G. Bruce

Éléments clés :

Leadership
Prise de décisions
Relations intergouvernementales

Le ministre fédéral de l'Énergie est à Calgary où il doit faire un discours. Les producteurs de pétrole s'attendent à ce qu'il annonce qu'il s'est entendu avec le gouvernement de l'Alberta sur le second volet de l'Entente sur les marchés et les prix du gaz naturel. Annoncée le 31 octobre 1985, cette entente avait pour objectif la création d'un marché concurrentiel du gaz naturel au Canada, c'est-à-dire la dérèglementation de l'industrie du gaz naturel. Divisée en deux volets, elle prévoyait une année de transition suivie de la dérèglementation totale. Mais l'Alberta hésite à donner son accord, parce qu'elle

crainant que les politiques de l'Office national de l'énergie sur la fixation des prix et la détermination des surplus à l'exportation demeurent en vigueur. Le ministre vient de rencontrer son homologue provincial à qui il a présenté les modalités d'implantation du second volet prévu par Ottawa. Le ministre albertain de l'Énergie lui a déclaré sans détour que ces mesures n'allaient pas assez loin. Coincé entre l'échec de cette rencontre et les attentes des producteurs face à son discours du lendemain, le ministre appelle son sous-ministre à Ottawa pour lui demander conseil.

Cas	Notes
SC93-2/29-1990F	SC93-3/29-1990F
SC93-2/29-1990E	SC93-3/29-1990E

LA PRIVATISATION DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES PRODUITS DE L'ÉRABLE

McQuillan, Claire E. et Williams, Cynthia

Éléments clés :

Prise de décisions
Gestion de problèmes et de crise
Leadership

Le gouvernement fédéral procède aux dernières étapes du processus de privatisation de la Société canadienne des produits de l'érable (SCPE). Johanna Day, chef du groupe chargé de la privatisation, consacre ses soirées à l'étude des offres d'achat des quatre finalistes avant de faire ses recommandations. Peu importe ce qu'elle recommandera, Mme Day doit aussi concevoir une stratégie qui permettra au ministre et à la haute direction de justifier ce choix face aux divers groupes non gouvernementaux que l'avenir de la SCPE intéresse.

Dans le choix de ses recommandations et de sa stratégie de mise en oeuvre, Johanna Day doit tenir compte des exigences de groupes d'intérêts opposés et, dans la mesure du possible, calmer leurs inquiétudes. Chacune des soumissions a ses points

C) ELABORATION DE POLITIQUES

LOI SUR LA CONCURRENCE: ETAPES 1 à 6

Tyler, Lynne et Milne, Glen G.D.

Eléments clés :
Planification et contrôle
Prise de décisions

Le nouveau directeur de la Planification stratégique et de l'Elaboration de politiques au ministère de la Consommation et des Corporations doit élaborer une nouvelle Loi sur la concurrence et la piloter dans les dédales administratifs du gouvernement, jusqu'à son adoption. L'étude de cas, fondée principalement sur le processus qui a mené à l'adoption du projet de loi C-91, Loi sur la concurrence, en juin 1986, est divisée en six parties, représentant chacune une étape du processus d'élaboration des politiques. Des notes pédagogiques détaillées aident à présenter le cas. Elles résument brièvement les objectifs d'apprentissage de chaque partie de l'étude et présentent plusieurs questions qui peuvent être utilisées pour diriger la discussion en classe. À la fin de chaque partie, une rubrique «Faits récents» présente des événements inattendus qui pourraient modifier le processus d'élaboration des politiques à cette étape.

Cas Notes

SC93-2/5-1990F
SC93-2/5-1990E

SC93-3/5-1990F
SC93-3/5-1990E

RÉGLEMENTATION DES MÉDICAMENTS ET RECOURS DES COÛTS

Doern, G. Bruce

Eléments clés :
Planification et contrôle
Prise de décisions

La Direction générale de la protection de la santé, Santé et Bien-être social Canada, connaît de graves problèmes de coordination et de politique et semble avoir grand besoin de réorganisation. Les demandes de réforme organisationnelle se font de plus en plus pressantes. Les politiciens, les organismes gouvernementaux et les groupes clients se sont tous fortement opposés au statu quo. Au sein de l'organisation même, on se rend compte qu'un changement s'impose. En effet, la DGPS est tout simplement incapable de répondre aux demandes qui lui sont adressées.

Le sous-ministre adjoint (SMA) de la DGPS doit préparer et mettre en oeuvre une stratégie permettant de résoudre les problèmes de l'organisation. Cette tâche est compliquée par la diversité des intérêts, des objectifs et des intentions des parties intéressées, tant de l'intérieur que de l'extérieur. Le SMA doit préparer un plan qui tient compte des besoins de l'organisation tout en répondant aux préoccupations de tous les intéressés.

Cas Notes

SC93-3/6-1990F
SC93-2/6-1990E

SC93-3/6-1990F
SC93-3/6-1990E

PROJET DU SYSTÈME D'INFORMATION SUR LES MATIÈRES DANGEREUSES UTILISÉES AU TRAVAIL (SIMDUT)

Clément, Philippe

Eléments clés :
Relations intergouvernementales
Gestion stratégique
Planification et contrôle

Au printemps de 1982, on confiait à Travail Canada la coordination du projet du Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT). À cette époque, les utilisateurs avaient de la difficulté à obtenir des renseignements sur les produits dangereux utilisés au travail, parce que les provinces n'avaient pas le pouvoir d'exiger que les importateurs ou les fournisseurs de l'extérieur

UN PROBLÈME COLLECTIF

Godin, Joanne

Éléments clés:

Prise de décisions

Leadership

Qualités personnelles et entrenteg

et modifier le milieu physique pour l'accommoder.
Kate est la voisine de Connie au bureau. Elle ne fait pas beaucoup d'efforts pour comprendre l'élucution difficile de sa nouvelle collègue. Elle trouve qu'on en fait déjà trop pour Connie, au détriment peut-être d'autres employés plus anciens. Sous la pression de Kate, Vern retire Connie de la négociation avec les clients et lui assigne surtout des tâches de rédaction, où elle semble moins douée.

Notes

SC93-3/71-1991F
SC93-3/71-1991E

Cas

SC93-2/71-1991F
SC93-2/71-1991E

Duncan Sommerfeld est président d'une importante société d'État. Il souffre d'alcoolisme, la productivité à Cantech est médiocre, les clients sont insatisfaits, mais Duncan s'en tire parce que le président du Conseil d'administration, un ancien ami, n'ose soulever le problème avec lui.

Quand le comportement de Duncan devient embarrassant, le Conseil d'administration lui suggère fortement de suivre une cure. Duncan, au bout d'une certaine résistance, accepte et finit par suivre un traitement rigoureux. Pendant ce temps, le vice-président gère énergiquement la Société. Une fois la période de traitement complétée et de retour au bureau, Duncan se fait dire qu'il doit abandonner ses fonctions, à cause de l'image de la Société.

Cas

Notes

SC93-2/70-1991F
SC93-3/70-1991F
SC93-2/70-1991E
SC93-3/70-1991E

QUE PEUT-ON Y FAIRE?

Godin, Joanne

Éléments clés:

Leadership

Qualités personnelles et entrenteg

Gestion des ressources humaines

Vern O'Dell est inquiet: son fils Paul, âgé de six ans, donne des signes d'un handicap psycho-moteur. Sensibilisé à cette dimension, Vern veut aider son ministre à atteindre ses objectifs en matière d'équité d'emploi. Il engage Connie, qui souffre de paralysie cérébrale, mais qui a des talents certains de négociatrice. Il se dépense pour bien l'accueillir

RAMIFICATIONS DU PROJET DE GAZODUC

Marsan, Monique

Eléments clés:

Prise de décisions
Planification et contrôle
Relations intergouvernementales

LES RAISINS DU CHILI

Tsang, Stephen

Eléments clés:

Communications externes
Gestion de problèmes et de crise
Prise de décisions

processus qui pourrait avoir des conséquences fâcheuses pour son leadership.

Cas

SC93-2/41-1991F
SC93-2/41-1991E

SC93-3/41-1991F
SC93-3/41-1991E

Notes

Le ministre d'Énergie, Mines et Ressources vient tout juste d'appeler la directrice générale de Gaz naturel pour l'informer que le Cabinet a approuvé l'aide fédérale en vue du prolongement d'un gazoduc au Québec. Le Ministre veut que le ministère entame les négociations en vue de la construction du pipeline. Il prévoit une cérémonie publique de signature de l'entente dans six mois et désire connaître quels incitatifs et quels mécanismes de contrôle pourraient figurer dans l'entente de principe pour assurer l'achèvement du projet selon l'échéancier et le budget prévus.

Il s'agirait d'un des projets les plus ambitieux du gouvernement. Les tentatives passées visant à susciter la participation du secteur privé n'ont pas connu le succès espéré mais le gouvernement veut aller de l'avant. Les risques financiers, politiques et personnels sont énormes. On estime les travaux "annexes" aujourd'hui en 1982, à près de 775 millions de dollars et le Ministère ne dispose que de 500 millions, moins les 15 millions servant à payer les plans d'ingénierie. Sur le plan des ressources humaines, seule une équipe de trois personnes est présentement affectée à ce projet d'envergure. Que devrait faire la DG? Le cas exige que le participant dresse un plan à l'intention du Ministre, illustrant la façon dont on pourra construire le gazoduc tout en respectant les délais et le budget.

Cas

SC93-2/56-1991F
SC93-2/56-1991E

Notes

SC93-3/56-1991F
SC93-3/56-1991E

Cas

SC93-2/55-1991F
SC93-2/55-1991E

Notes

SC93-3/55-1991F
SC93-3/55-1991E

Le samedi 4 mars 1989, Joe Norris, de la Direction générale de la production et de l'inspection des aliments à Agriculture Canada, fait face à un problème. Selon une menace reçue, des fruits en provenance du Chili envoyés aux États-Unis auraient été empoisonnés au cyanure. Huit jours plus tard, on constate que trois raisins détectés à l'origine d'une cargaison destinée aux États-Unis contenaient réellement du cyanure, soit une quantité de 3 microgrammes par grain. Le Canada devrait-il déclarer un embargo complet sur tous les raisins? Les conséquences économiques et politiques seraient énormes.

Norris et son équipe font face à un sérieux problème de gestion du risque. La politique du Conseil du Trésor en la matière décrit les étapes à suivre en vue d'assurer une protection et réduire les risques, et Norris doit l'appliquer. Le cas exige que les participants se mettent à la place de Norris et donnent des conseils au Ministre quant à la gestion de l'incident.

DIRECTION DES MINÉRAUX ET DES MÉTAUX

Cas

SC93-2/43-1991F
SC93-2/43-1991E

de coupures budgétaires provoquent l'appréhension des employés, mais le directeur général promet de prendre soin de son personnel. Or, tout juste avant une réunion clé, on offre au directeur général un nouvel emploi prestigieux beaucoup mieux rémunéré dans un autre service. Devrait-il accepter cette offre? La présente étude de cas pose plusieurs questions critiques sur les valeurs, l'éthique et le leadership.

Paquette, Philémon
Pullen, John William

Éléments clés:
Gestion des ressources humaines
Leadership

À titre de nouveau directeur général de la Direction des minéraux et des métaux, M. Bill McCann fait face à un important défi de gestion. Il doit trouver un moyen de modifier et de revitaliser son organisme tout en respectant la rapidité d'action qu'exige la haute direction. La Direction constitue une importante partie du Secteur de la politique minérale d'Énergie, Mines et Ressources. On a engagé M. McCann pour qu'il provoque un revirement au sein du Secteur. Il doit aussi décider comment intégrer l'ajout d'une nouvelle division à la Direction. Les employés de ce groupe ont perdu le rang qu'ils occupaient et en éprouvent du ressentiment.

On a conçu ce cas afin d'illustrer les difficultés qu'entraîne un changement au sein d'un organisme. On demandera aux étudiants d'évaluer et de résoudre ce problème difficile qui relève du domaine de la réforme administrative et du leadership. À la fin du cas, M. McCann doit prendre une décision fondamentale quant à la stratégie qu'il adoptera pour élaborer et gérer un

affectation réussie à l'étranger. Son ministre est en pleine réorganisation et il compte bien, à cette occasion, recevoir la promotion qu'il estime lui être due. Or, en l'espace de quelques minutes, ses rêves s'écroulent: le SM, sous la pression du Conseil du Trésor et du Cabinet du Ministre, doit de toute urgence désigner un cadre hiérarchique chargé de la planification et de la mise en oeuvre d'un plan sérieux en matière d'équité. À la recommandation de la SMA de Zach, le SM désigne ce dernier à cette "affectation spéciale", même si elle le met "dans une situation désavantageuse". Le soir venu, Zach se plaint à sa femme de ce qu'il perçoit comme une injustice, mais celle-ci lui rappelle que les femmes sont souvent victimes de situations pareilles et doivent sacrifier leurs carrières à d'autres considérations.

Le lendemain, tous les nouveaux gestionnaires en matière d'équité désignés par leurs ministères se réunissent pour établir une ligne de conduite. Ils ne savent trop par quel bout aborder le problème.

Cas Notes

SC93-2/53-1991F
SC93-3/53-1991F
SC93-3/53-1991E

LA PROMESSE

Pullen, John William

Éléments clés:

Gestion des ressources humaines
Leadership

Le directeur général d'un grand service a commencé à instaurer des changements d'envergure. Recruté de l'extérieur, il commence à tracer une nouvelle vision et à élaborer de nouvelles valeurs pour augmenter la capacité de réaction de l'organisme. Pendant plusieurs séances de travail, il se détache de l'organisme et utilise ce processus pour mettre au point une nouvelle infrastructure.

La réforme administrative est annoncée, et 75% des employés du service se retrouvent dans des postes intermédiaires. Plusieurs nouveaux employés sont recrutés de l'extérieur. La réforme et des rumeurs

Zach Baramy, un conseiller en économie politique plein d'énergie et d'ambition, revient d'une

Éléments clés:
Leadership
Gestion des ressources humaines
Qualités personnelles et entrentent

Godin, Joanne

POTS CASSÉS

LE TEMPS EST VENU DE PAYER LES

SC93-2/50-1991F
SC93-3/50-1991F
SC93-3/50-1991E

Cas
Notes

Le chef de la sécurité estime que l'enquête sera difficile, à cause du manque de preuve. Le directeur du Personnel décide aussi que "rien ne justifie la tenue d'une enquête pour cause de harcèlement". Ravi, qui a été amené à croire que le ministre s'occupait activement de son affaire, est déçu d'apprendre, à la suite de l'intervention de la Commission canadienne des droits de la personne, qu'il n'y a jamais eu d'enquête. Il décide alors de prendre une retraite anticipée.

Ravi Bakhtar, qui a plus de vingt ans d'ancienneté au ministère des Services sociaux où il est agent aux Services comptables, trouve un jour son bureau tapissé de feuilles de papier portant des dessins et des textes racistes relatifs à son origine pakistanaise. Il informe son directeur qui demande au chef de la Sécurité du ministère de faire enquête. Ravi écrit aussi au ministre, dont le Cabinet demande des explications au SM; ce dernier s'enquiert, à son tour, auprès du SMA responsable du secteur où travaille Ravi.

Éléments clés:
Communications internes
Prise de décisions

Godin, Joanne

ON FAIT CE QU'ON PEUT

Bryan est renvoyé par la firme qui l'emploie, devient agité et émotif et finit par survivre grâce aux prestations de bien-être social. Il dépose une plainte auprès de la Commission canadienne des droits de la personne alléguant que le ministère des Etablissements correctionnels a fait preuve de discrimination à son égard pour cause de déficience physique.

SC93-2/48-1991F
SC93-3/48-1991F
SC93-3/48-1991E

Cas
Notes

Bryan Anderson est à l'emploi de la Bitner's Institutional Services qui fournit des services de cuisine additionnels aux prisons qui manquent de personnel. Il travaille depuis peu dans les cuisines de l'établissement de Wallenburg. Il confie un jour à un camarade qu'il est porteur du virus du SIDA, mais que son médecin l'a assuré qu'il n'y avait aucun danger de propagation de son virus. Les détenus apprennent par hasard qu'il est porteur du VIH et refusent de manger, menaçant de se révolter. Le directeur de la prison réussit à désamorcer la crise en acceptant de se débarrasser de Bryan. Il convainc également la SMA, qui se préoccupe du sort de Bryan, qu'il n'y a rien à faire pour ce dernier.

Éléments clés:
Gestion des ressources humaines
Gestion de problèmes et de crise

Godin, Joanne

IMPASSE

SC93-2/49-1991F
SC93-3/49-1991F
SC93-3/49-1991E

Cas
Notes

Carolyn dépose alors une plainte de discrimination sexuelle auprès de la Commission des droits de la

personne.

LES PREMIERS PAS: ÉTABLIR SON INFLUENCE

Clément, Philippe
Gillespie, Peter

Éléments clés:
Leadership

Qualités personnelles et entourage

Juliette, détentrice d'un MBA de l'université Western, a eu une carrière intéressante au gouvernement fédéral, tant à Ottawa que dans les régions, avant de travailler pour un gouvernement provincial.

Elle revient maintenant au fédéral pour affronter un défi stimulant: revigorer une unité de politiques apathique et confiée à des tâches routinières. Elle connaît son nouveau SM, qui lui donne carte blanche et qui veut la voir s'occuper en priorité d'une question qui lui tient à cœur. Le SMA auquel elle se rapporte est brillant, audacieux, toujours entreprenant et un peu casse-cou. On l'aime ou on le déteste en bloc. L'autre SMA opérationnel du ministère est de la vieille école, conservateur, loyal envers ses subordonnés et défendant toujours leurs intérêts avec vigueur. Des rumeurs courent que les deux SMA ne s'entendent pas très bien.

Cas

SC93-2/66-1991F
SC93-3/66-1991F

MAIS PEUT-ELLE CONDUIRE UN LÈVE-PALETTE?

Godin, Joanne

Éléments clés:
Gestion des ressources humaines
Leadership

Sharon Pemberton, une opératrice de traitement de textes, veut relever de nouveaux défis. Elle souhaite occuper un emploi de chauffeur de camion ou d'expéditionnaire. Divers postes étant ouverts, elle écrit ou rencontre tout à tour les superviseurs de la

IL SUFFIT DE DIRE NON

Godin, Joanne

Éléments clés:

Prise de décisions
Qualités personnelles et entourage

Cas

SC93-2/52-1991F
SC93-3/52-1991F

section de chauffeurs et d'expéditionnaires, leur chef, le Directeur de la Division responsable et même le DG, tous gestionnaires du sexe masculin. Partout, elle se heurte à l'indifférence. On lui demande si elle sait conduire un camion ou manoeuvrer un lève-palette. Entretemps, quatre hommes, tous de l'extérieur et sans expérience apparente, obtiennent des postes d'expéditionnaires, ceux-là même qui intéressaient Sharon. Outrée, elle fait intervenir le syndicat et réussit à obtenir un poste d'expéditionnaire, puis de chauffeur. Elle dépose alors une plainte de discrimination fondée sur le sexe auprès de la Commission des droits de la personne.

Carolyn McAllister, une jeune agente de programme, vient de terminer son stage probatoire d'un an au sein du bureau régional de son ministère. Son rapport de stage tarde et elle en est d'autant plus stressée qu'elle vient de divorcer d'un mari jaloux qui l'avait rendue malheureuse. De plus, Pete, le Directeur du district de l'Est de l'Ontario, lui demande de coucher avec lui et la poursuit partout. Il la harcèle si fort qu'elle finit par céder régional, qui a eu vent d'un problème potentiel, essaie timidement de régler le cas en parlant officieusement à Pete, mais sans grand succès. Furioux, Pete accable Carolyn et son superviseur immédiat sous une avalanche de demandes qui ne sont pas raisonnables.

Carolyn loge un grief de harcèlement sexuel auprès de son ministère. Le ministère tranche en sa faveur et Pete est muté à un autre bureau du Ministère pour une période de trois mois.

minimal, de la faiblesse du mandat du ministre et du manque de preuves formelles. La DGPE n'a pas établi de liens étroits avec les autres ministères, l'industrie et les groupes d'intérêts et elle attend toujours une politique globale du ministre. Alors que sa tâche est compliquée par les priorités de rationalisation du sous-ministre adjoint et du ministre, M. Fairfax doit choisir les éléments les plus importants de son programme. Il doit aussi mettre l'accent sur l'élaboration d'une stratégie de gestion pour la DGPE et, plus particulièrement, pour le Groupe des produits chimiques toxiques.

L'AGENCE D'ÉVALUATION DES ACQUISITIONS (AEA)

Paton, Richard; Ouimet, Dave et Pullen, John William

Éléments clés :

Communications internes et externes
Changements internes
Gestion stratégique

John Masters est nommé président du Bureau d'évaluation des acquisitions, au moment où les refus récemment opposés par le Bureau à plusieurs demandes de transactions importantes provenant d'investisseurs étrangers soulèvent une vive controverse. Fondé il y a dix ans, à l'époque du nationalisme économique, le Bureau a maintenant des allures de dinosaure égaré à l'ère de la mondialisation. L'inquiétude du public face à l'intervention du gouvernement dans le secteur de l'économie, ajoutée aux critiques des médias et des hommes d'affaires du pays, a donné lieu à une contestation publique du mandat et des objectifs du Bureau. De plus, les investisseurs étrangers, ayant clairement indiqué qu'ils n'étaient pas prêts à attendre une décision pendant six mois, ont placé leur argent ailleurs. Les pressions externes, l'absence d'appui du gouvernement et la réputation controversée des cadres supérieurs ont démoralisé le personnel. Le Bureau doit actuellement traiter quatre demandes. Les critiques déclarent que ces

LES PREMIERS PAS: LE LEADERSHIP

Cas	Notes
SC93-2/33-199F	SC93-3/33-199F
SC93-2/33-199E	SC93-3/33-199E

décisions détermineront l'avenir du Bureau. À titre de président, M. Masters doit conseiller le ministre responsable du Bureau sur la conduite à tenir et sur la stratégie à adopter pour permettre au Bureau de traverser les douze prochains mois.

Clément, Philippe
Gillespie, Peter

Éléments clés:
Leadership

Qualités personnelles et entourage

Juliette arrive au gouvernement fédéral pour remplacer John à la tête d'une unité de développement de politiques. John prend sa retraite après avoir imprimé à l'unité un style de leadership très hiérarchique et solitaire. Juliette, qui travaillait pour un gouvernement provincial, est pleine d'enthousiasme pour relever le défi de former une équipe compétente, d'autant plus que l'unité n'entreprenait plus que des tâches routinières. Juliette est également confiante, puisque le SM lui donne carte blanche et que son équipe, composée de douze agents junior et trois senior, semble avoir l'expérience requise pour mener à bien le mandat d'une telle unité.

À son entrée dans ses nouvelles fonctions, elle découvre que Dan, un de ses employés qui était à quatre ans de la retraite, espérait, grâce à son expérience et à son ancienneté, succéder à John à la tête de l'unité.

Cas

SC93-2/67-199F
SC93-2/67-199E

Notes

SC93-3/67-199F
SC93-3/67-199E

son intervention avec celle du contrôleur et des gestionnaires de programmes.

Cas

Notes

SC93-2/9-1990F

SC93-2/9-1990E

SC93-3/9-1990F

SC93-3/9-1990E

"IMPASSE": CONSTITUTION D'UNE ÉQUIPE

Hunter, John

Éléments clés

Leadership

Qualités personnelles et entrent
Gestion des ressources humaines

Quatre mois après avoir accepté une affectation de

six mois au poste de directeur régional intermédiaire de l'immigration, avec mission d'améliorer la santé

de l'organisation et de régler un certain nombre de problèmes de gestion, Peter Mathews constate

qu'aucune des solutions adoptées n'a donné de résultat. Les dix gestionnaires de secteur et de

programme n'acceptent pas de voir un étranger se mêler d'améliorer leur organisation. M. Mathews

organise une séance de «travail en équipe» de trois jours, avec l'aide d'un animateur compétent et

l'accord peu enthousiaste de ses dix gestionnaires. Mais, vers la fin de la première journée, il sent qu'il

n'a plus de solutions. Il doit donc décider des options à envisager et de la conduite à tenir lorsqu'il

retrouvera ses gestionnaires après une pause café prolongée.

Cas

Notes

SC93-2/11-1990F

SC93-2/11-1990E

SC93-3/11-1990F

SC93-3/11-1990E

RÉORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES À STATISTIQUE CANADA*

Clément, Philippe

Éléments clés :

Gestion des ressources humaines

Après une carrière de vingt ans à Statistique Canada, vous venez tout juste d'entrer dans vos nouvelles fonctions de conseiller spécial pour la réorganisation de la gestion des ressources humaines auprès du nouveau Statisticien en Chef du Canada. Statistique Canada vous apparaît comme une fédération de petites républiques indépendantes qui oeuvrent dans l'isolement. Leur autonomie de fonctionnement va jusqu'à la gestion de leur propre programme des publications, qui parfois travaille à perte. Elles constituent de petites organisations fermées, très autonomes, introverses dont une grande partie des activités sont consacrées à la gestion de leurs opérations individuelles. Ce régime de spécialisation entraîne une absence de mobilité des gestionnaires et du personnel qui ne favorise pas la gestion globale de l'Organisation. Pour compléter davantage la situation, Statistique Canada doit effectuer des changements importants dans l'orientation de ses programmes, suite à des changements de priorités du Gouvernement.

Votre tâche consiste à faire une synthèse des points faibles de la gestion des ressources humaines dans votre organisation, d'établir un ordre de priorités et de présenter un cadre d'intervention au Statisticien en chef.

Cas

Notes

SC93-2/25-1990F

SC93-2/25-1990E

SC93-3/25-1990F

SC93-3/25-1990E

PRODUITS CHIMIQUES TOXIQUES

Paton, Richard et Pullen, John William

Éléments clés

Changements internes

Gestion des ressources humaines

John Fairfax a été détaché du secteur privé dans le cadre d'un programme d'échange des cadres, pour occuper le poste de directeur général de la Direction générale de la protection de l'environnement (DGPE) au ministère de l'Environnement. Bien qu'elle soit responsable des politiques environnementales relatives à divers produits chimiques toxiques, la DGPE a de la difficulté à intervenir, à cause de son budget

B) GESTION ORGANIQUE ET DE PROJETS

LE GESTIONNAIRE ET SES CHOIX

Pullen, John William
Paton, Richard

Éléments clés :

Leadership
Changements internes

Robert Fox, qui occupe depuis huit mois le poste de sous-ministre adjoint (SMA) du Groupe des opérations maritimes, doit faire face à un formidable tableau de controverses et de problèmes. Dans le Groupe des opérations maritimes, les tensions sont fortes et le moral du personnel est bas. L'imminence d'une réorganisation et les pressions de réduction des effectifs ont aggravé la situation. De plus, le SMA doit régler d'urgence des problèmes externes qui ont d'importantes répercussions sur le plan politique. Il doit établir ses priorités et élaborer une stratégie qui lui permette de les respecter.

Cas Notes

SC93-2/3-1990F
SC93-3/3-1990F

LE PONT SAINT-LOUIS

Pullen, John William

Éléments clés :

Communications externes
Gestion de problèmes et de crise
Prise de décisions

Le 29 novembre 1985, vers 11 h, toute circulation est subitement interrompue sur la Voie maritime du Saint-Laurent. Un cargo, le SEAWISE JEWEL, a heurté la structure d'appui sud du pont St-Louis, un pont ferroviaire et routier qui traverse la Voie maritime près de Montréal. Toute la circulation routière, ferroviaire et maritime est paralysée.

Pressé par la proximité de l'hiver, le président de l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent, John Black, doit décider du sort de tout le trafic touché et résoudre la crise fonctionnelle et politique provoquée par l'accident.

Avant d'arrêter un plan d'action, le président doit évaluer la nature et la complexité du problème. Il doit distinguer les questions importantes parmi la foule de préoccupations mentionnées et déceler, tant à l'interne qu'à l'externe, les intervenants, les pressions et les contraintes dont il doit tenir compte.

Cas

Notes

SC93-2/4-1990F
SC93-3/4-1990F

SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS

Pullen, John William

Éléments clés :

Communications internes
Changements internes
Planification et contrôle

Au milieu du premier trimestre de l'exercice financier 87-88, le sous-ministre associé de l'Expansion industrielle régionale découvre que le ministère a dépensé près de 110% de ses crédits pour l'exercice financier précédent. Suivant la politique gouvernementale des comptes à payer à la fin de l'exercice, le ministère a dépensé, au cours du premier trimestre, le budget de l'exercice financier 87-88 et n'a plus d'argent pour les trois trimestres qui restent.

Avant de rencontrer le sous-ministre, puis le comité supérieur de gestion, au cours de l'après-midi, le sous-ministre associé doit découvrir comment cette situation a pu se produire, ce qui peut être fait pour la redresser et qui doit en porter la responsabilité. Pour préparer une explication et redresser la situation, le sous-ministre associé doit coordonner

celui-ci doit préparer un gros projet. Comment M. Wylt devrait-il régler le problème?

Cas

Notes

SC93-2/68-1991F
SC93-2/68-1991E

SC93-3/68-1991F
SC93-3/68-1991E

LE SUCCÈS NE S'OBTIENT PAS SUR ORDONNANCE

Godin, Joanne

Éléments clés:

Leadership

Prise de décisions

L'état de Candace Yves-St-Cyr, commissaire à l'accès à l'information, se détériore lentement. Après l'avoir observée, tantôt distante et tantôt engagée, ses employés croient qu'elle est de plus en plus dépendante de médicaments en vente libre. La situation devient critique. Un comité permanent de la Chambre des communes veut obtenir des données statistiques sur le rendement de la Commission. Malheureusement, Candace n'en voit pas l'utilité et ne répond donc pas à la demande. Son adjoint, Henri Godbout, doit trouver un moyen de protéger l'organisme des restrictions budgétaires et tenter de s'occuper du problème d'abus de substances de sa collègue. Comment doit-il s'y prendre?

Cas

Notes

SC93-2/69-1991F
SC93-2/69-1991E

SC93-3/69-1991F
SC93-3/69-1991E

critères approuvés par le conseil d'administration du Centre, organisme autonome. La demande a été attentivement évaluée par le sous-comité qui a conclu que le groupe ne satisfait pas aux critères de financement. Cependant, un membre du conseil d'administration a contourné la marche à suivre et s'est adressé directement au ministre, qui est venu ordonner à Cormier d'accorder la subvention. Que devrait-il faire?

Cas Notes

SC93-2/45-1991F SC93-3/45-1991F SC93-2/45-1991E SC93-3/45-1991E

SANS COMMENTAIRE

Godin, Joanne

Eléments clés:

Communications externes

Le président de la Commission canadienne des normes sur la sécurité au travail vient tout juste d'apprendre par la télévision d'Etat que celle-ci a l'intention de faire un reportage sur le rapport annuel de la Commission. Le reportage mentionnerait que la Commission a omis des renseignements importants pour la santé des travailleurs, et éventuellement la santé de millions de Canadiens, sur la présence possible de substances cancérigènes dans une grande variété de produits plastiques biodégradables. Cette information n'a pu être divulguée que par un membre du conseil d'administration qui s'est fortement opposé à la teneur du rapport. Devant le problème immédiat de crédibilité, l'indiscrétion d'un membre du Conseil et le refus d'un employé consciencieux de modifier les conclusions de sa recherche, le président doit prendre rapidement des décisions.

Cas Notes

SC93-2/44-1991F SC93-3/44-1991F SC93-2/44-1991E SC93-3/44-1991E

FAIRE L'IMPOSSIBLE

Godin, Joanne

Eléments clés: Leadership

La Commission consultative de la recherche juridique accueille un nouveau président en la personne d'un brillant et dynamique avocat habitué à mener sa barque seul et déterminé à faire les choses à sa manière. La secrétaire de la Commission, Gerri Bowden, veut trouver un moyen de l'initier délicatement aux coutumes du gouvernement. Quand la commission décide unilatéralement de prendre un engagement financier important envers un nouveau projet de recherche, comprenant l'embauchage d'une personne de l'extérieur, la Secrétaire se sent mise à l'écart. Comment peut-elle protéger ses pouvoirs délégués dans des dossiers tels que la dotation, tout en conservant la confiance de la Commission et en maintenant sa crédibilité au sein de l'organisme?

Cas Notes

SC93-2/46-1991F SC93-3/46-1991F SC93-2/46-1991E SC93-3/46-1991E

"TOUT EST EN ORDRE"

Godin, Joanne

Eléments clés: Leadership

Prise de décisions

Theo Wylt, commissaire en chef du Bureau d'exportation du grain et d'établissement des prix, de Regina, dispose de trente jours pour préparer un dossier délicat qui sera présenté par le Canada devant un groupe important chargé du règlement des différends commerciaux entre le Canada et les Etats-Unis. Malheureusement, le commissaire adjoint montre des signes évidents d'alcoolisme - ses retards répétés le matin, les réunions manquées et l'abus de pouvoir envers les employés nuisent au fonctionnement du petit organisme au moment où

Paul-Émile Cormier, chef de la direction du Centre de promotion des arts canadiens, fait face à un problème. Un groupe culturel a présenté une demande de subvention en vertu des nouveaux

Éléments clés:
Leadership

Godin, Joanne

LICENCE ARTISTIQUE

Cas
Notes

SC93-2/40-1991F SC93-2/40-1991E
SC93-3/40-1991F SC93-3/40-1991E

Même si la couverture de l'événement connaît un sommet le 10 mars, ses échos ne semblent pas vouloir s'estomper. La nouvelle est reprise dans les journaux télévisés *The National* et *Midday*, de la CBC. La capsule de deux minutes oppose le directeur du Musée des beaux-arts et le président du comité de la Chambre des communes. L'attention politique et publique se fixe surtout sur le Musée, ce qui n'est peut-être pas dans l'intérêt de l'organisme. En réponse à cette situation, on demande au participant d'établir une stratégie de communication à l'intention du Musée des beaux-arts du Canada.

et la culture manifeste son intention de prendre des mesures.

Éléments clés:
Communications externes
Gestion de problèmes et de crise

À la suite du communiqué de presse habituel, la nouvelle de l'acquisition d'une toile de 1,76 millions de dollars éclate dans *Ottawa Citizen* du 7 mars 1990. La réaction est rapide et négative. Au cours des dix jours qui suivent, l'histoire prend de l'ampleur. Le 11 mars, le président du comité de la Chambre des communes sur les communications et la culture manifeste son intention de prendre des

Pullen, John William

VOIX DE FEU

Cas
Notes

SC93-2/36-1990F SC93-2/36-1990E
SC93-3/36-1990F SC93-3/36-1990E

Fondé il y plus de vingt-sept ans, l'Office national de l'énergie est l'autorité nationale en matière d'énergie. Au début de l'été 86, on constate sans contredit que, malgré une récente réduction de 10%, l'Office n'utilise pas à plein les années-personnes qui lui sont allouées. Les cadres supérieurs sont loin d'être convaincus qu'il n'y a rien à faire. Après avoir discuté de la situation, ils mettent au point une gamme d'options qui tiennent compte de ce qui suit. Pour faire face aux fluctuations de sa charge de travail, l'Office a besoin d'un effectif de spécialistes hautement qualifiés, chacun dans son domaine. De plus, la réduction des effectifs risque d'avoir un effet négatif sur le plan pratique, au point de nuire à la crédibilité de l'Office. Au début de l'hiver, les cadres doivent avoir décidé s'il faut recommander au président de réduire les effectifs, justification à l'appui, en plus d'avoir établi la méthode et le calendrier d'implantation. De son côté, le président réagira à leurs recommandations: quelle sera sa réaction, si la réduction des effectifs est recommandée et si elle ne l'est pas?

Éléments clés :
Changements internes
Gestion stratégique
Prise de décisions

Stephens, Robert

RÉAMÉNAGEMENT DE L'EFFECTIF

Cas
Notes

SC93-2/34-1990F SC93-2/34-1990E
SC93-3/34-1990F SC93-3/34-1990E

de la
problématique des Pêcheurs-Unis, les difficultés du secteur de la pêche, les objectifs fédéraux ainsi que les irritants et les conflits fédéraux-provinciaux dans le secteur.

Au printemps 1983, la saison de la pêche risque d'être compromise en Gaspésie: la coopérative des Pêcheurs - Unis du Québec (PUQ), de loin la plus importante entreprise dans le secteur, est accusée à la faillite. Elle est fort endettée, son fonds de roulement est négatif et les créanciers ne veulent plus avancer de fonds et menacent de saisir les actifs de la coopérative. Une réunion d'urgence est convoquée, réunissant toutes les parties intéressées, et notamment le ministre fédéral de Pêches et Océans. Suite à cette réunion d'urgence, le gouvernement fédéral accepte de donner une garantie de prêt à PUQ et de nommer Roger Marinier administrateur intérimaire de la coopérative. Marinier doit recommander une solution adéquate aux problèmes. Pour ce faire, il

Eléments clés:
Gestion des ressources humaines
Prise de décisions
Relations intergouvernementales

Dupuis, Louise A.

UNE CRISE DANS LE SECTEUR DE LA
TRANSFORMATION DES PRODUITS
DE LA PÊCHE*

Cas	Notes
SC93-2/28-1990F	SC93-3/28-1990F
SC93-2/28-1990E	SC93-3/28-1990E

La deuxième partie de l'étude de cas présente la stratégie mise en oeuvre par le président pour redresser la situation de l'ALC.

PARTIE B

Cas	Notes
SC93-2/28-1990F	SC93-3/28-1990F
SC93-2/28-1990E	SC93-3/28-1990E

du milieu, du personnel, de la structure et du mandat organisationnel de l'ALC.

L'Agence de libération conditionnelle (ALC) détient le pouvoir d'accorder, de refuser et de contrôler la libération conditionnelle de personnes qui purgent une peine d'emprisonnement dans les établissements pénitentiaires fédéraux au Canada. Au moment où les médias ont vent d'une affaire qui risque de faire du bruit, le nouveau président doit relever un organisme dont les interventions, l'autorité, le mandat et les capacités ont été sévèrement critiqués par les comités parlementaires, les organismes de révision et les groupes d'intérêts. Peu importe le plan d'action choisi, il doit s'assurer l'appui et la collaboration du comité supérieur de gestion de l'Agence et adopter une stratégie qui tient compte

Eléments clés :
Leadership
Changements internes
Prise de décisions

Pullen, John William

LE DÉFI DU PRÉSIDENT: PARTIES A
et B

Cas	Notes
SC93-2/19-1990F	SC93-3/19-1990F
SC93-2/19-1990E	SC93-3/19-1990E

ce qu'on lui demande de rationaliser l'organisation. De plus, l'ACSR doit bientôt tenir une assemblée générale qui promet d'être houleuse; un important projet de recherche connaît des difficultés à cause d'erreurs de conception et d'affectation des fonds qui sont le fait de chercheurs de l'extérieur; enfin, des controverses internes et externes et des changements rapides au niveau de la direction ont démoralisé le personnel de l'ACSR. Le nouveau président a élaboré une stratégie de transition pour remettre l'organisation au diapason et lui redonner sa vitesse de croisière. Toutefois, il réévalue maintenant cette stratégie et doit décider de ce qu'il fera pour tirer l'ACSR de ses difficultés actuelles.

A) GESTION D'ORGANISME

CENTRES D'EXCELLENCE

Pullen, John William

Éléments clés :

Leadership
Gestion stratégique
Prise de décisions

Le président du Centre de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) vient d'apprendre, de source non officielle, que le ministre d'État chargé des Sciences et de la Technologie a préparé un projet de mémoire au Cabinet demandant l'augmentation des subventions gouvernementales à la recherche universitaire. Ce projet de mémoire accorderait au CRSNG un rôle consultatif marginal, même si ce domaine fait partie du mandat du CRSNG. Peu au courant des détails de la proposition, mais comprenant que le mémoire a suivi les voies hiérarchiques en accéléré, le président doit prévoir les effets de cette proposition sur son organisme et décider de la façon dont il doit réagir au mémoire.

Cas Notes

SC93-2/2-1990F
SC93-3/2-1990F
SC93-3/2-1990E

LA MISE EN PLACE D'UN INSTITUT
DE RECHERCHE ET DE
DÉVELOPPEMENT*

Dupuis, Louise, A.

Éléments clés:

Relations intergouvernementales
Communications externes

En 1984, le gouvernement fédéral annonça sa décision de fonder l'Institut national d'optique (INO). Au départ, ce centre de recherche avait été conçu comme devant être une division du Conseil

national de recherches du Canada (CNRC). Par la suite, on décida de procéder avec l'implantation de cet institut, mais en altérant profondément sa charte et son organisation. Plutôt que d'être une division du CNRC, l'Institut deviendrait une société privée à but non lucratif devant s'autofinancer. Parallèlement à cette décision, le gouvernement fédéral assumerait les dépenses d'immobilisations liées à la construction et à l'achat des équipements de l'INO.

On chargea donc Suzanne Pélérin d'assumer la coordination de la mise en place de l'INO et d'établir une stratégie pour mettre l'INO sur la bonne voie, tout en assurant sa privatisation. Il lui faudra tenir compte des contraintes internes et externes du nouvel organisme, identifier les enjeux majeurs et les objectifs stratégiques du nouveau centre de recherche et élaborer une approche stratégique pour l'exécution du mandat.

Cas Notes

SC93-2/13-1990F
SC93-2/13-1990E
SC93-3/13-1990F
SC93-3/13-1990E

PRÉSSIONS EXERCÉES SUR LE
PRÉSIDENT

Pullen, John William

Éléments clés :

Communications internes
Gestion stratégique
Leadership

John Allen, nouveau président de l'Administration canadienne des subventions à la recherche (ACSR), a hérité d'une organisation chancelante. Les événements récents et l'aventir immédiat n'annoncent rien de bon pour l'ACSR : ainsi, M. Allen vient d'apprendre que le Conseil du Trésor a l'intention d'imposer de nouvelles coupures budgétaires; l'ACSR a dû s'expliquer devant le Comité de la Chambre des communes sur la culture et l'identité canadienne; et la direction doit rencontrer des représentants du Bureau du Conseil privé pour discuter de son Rapport annuel qui a soulevé une vive controverse. M. Allen s'attend à

Partie III: Liste des études de cas selon les domaines de gestion

- A) Gestion d'organisme**
- B) Gestion organique et de projets**
- C) Elaboration de politiques**
- D) Gestion régionale**

Partie II: Comment commander les études de cas ou les notes pédagogiques

- a) Les universités, établissements d'enseignement ou autres organismes à l'extérieur du gouvernement fédéral peuvent acheter les études de cas ou les notes pédagogiques (en français ou en anglais) directement de l'Institut d'administration publique du Canada:

- en écrivant à:
L'Institut d'administration publique du Canada
897, rue Bay
Toronto (Ontario)
M5S 1Z7

- b) Les organismes et gestionnaires du gouvernement fédéral peuvent obtenir les études de cas ou les notes pédagogiques (en français ou en anglais) directement du Centre canadien de gestion (CCG):

- en écrivant à:
Distribution des études de cas
Groupe des études de cas
Centre canadien de gestion
C.P. 420, Succursale "A"
Ottawa (Ontario)
K1N 8V4

- ou en composant le:
(613) 943-0615

Cependant, toute demande pour les notes pédagogiques doit être accompagnée d'une justification écrite de l'usage qu'on veut en faire.

Vous devrez prendre note que toutes les études de cas et les notes pédagogiques du CCG sont protégées par les droits d'auteur de la Couronne. La reproduction d'extraits de ces études et du catalogue à des fins personnelles est permise, pourvu qu'il soit fait mention de la source. Toutefois, la reproduction des études de cas ou du catalogue, en tout ou en partie, à des fins de revente ou de redistribution, ne peut être faite sans l'autorisation écrite de:

L'agent des droits d'auteur
Groupe des programmes et des produits d'édition
Centre d'édition du gouvernement du Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Temps nécessaire

L'étude de chaque cas prend de 1,5 à 4 heures, selon la méthode d'enseignement. Si les participants forment des ateliers pour évaluer un cas, il faudra prévoir jusqu'à 4 heures, y compris des présentations de 20 à 30 minutes par atelier suivies d'une séance plénière. Si les participants se regroupent pour évaluer un cas, il faudra prévoir de 1,5 à 2 heures par étude de cas.

Qualités personnelles et entregent:
Aptitude du gestionnaire à fournir un bon rendement dans diverses situations et avec diverses personnes.

Relations intergouverne-mentales:
Relations permanentes, sur les plans administratif, politique et légal, au sein du système gouvernemental canadien.

5. Numéros de catalogue. Pour commander les études de cas et les notes pédagogiques, il faut se référer aux numéros de catalogue, attribués par Approvisionnement et Services Canada. Les numéros à gauche s'appliquent aux études de cas, ceux à droite aux notes pédagogiques.

E = anglais, F = français

Éléments clés

Les éléments clés de chaque étude de cas correspondent aux pratiques de gestion que l'étude met en lumière. Les définitions ont été préparées à partir de divers ouvrages, y compris *The Public Administration Dictionary*:

Changements internes: Modifications apportées au milieu interne d'un organisme afin de s'adapter au milieu externe.

Communications: Echange de renseignements entre des personnes ou des groupes.

externes: Communications avec les intervenants de l'extérieur d'un organisme.

internes: Communications avec le personnel au sein d'un organisme.

Gestion de problèmes et de crise: Adaptation d'une stratégie pour répondre à un événement prévu ou imprévu ou à une situation d'instabilité.

Gestion des ressources humaines:

Gestion stratégique: Utilisation optimale du personnel au sein d'un organisme. Gestion qui tient compte des milieux interne et externe de l'organisme.

Leadership: Exercice de l'autorité, officielle ou non, dans le but de diriger et de coordonner le travail des autres.

Planification et contrôle:

Elaboration et suivi d'une stratégie et d'un plan d'action permettant d'atteindre des objectifs particuliers.

Prise de décisions:

Choix des mesures à prendre pour atteindre un objectif, en tenant compte des événements, des circonstances et de l'information.

Partie I: Guide d'utilisation du catalogue

Présentation type d'une étude de cas

1. LE GESTIONNAIRE ET SES CHOIX

2. Pullen, John William et Paton, Richard

3. Éléments clés:

Leadership

Changements internes

4.

Robert Fox, qui occupe depuis huit mois le poste de sous-ministre adjoint (SMA) du Groupe des opérations maritimes, doit faire face à un nombre considérable de controverses et de problèmes. Au sein du Groupe des opérations maritimes, les tensions sont fortes et le moral du personnel est bas. La réorganisation imminente et les pressions engendrées par une réduction des effectifs ont aggravé la situation. De plus, le SMA doit régler d'urgence plusieurs problèmes externes qui ont d'importantes répercussions sur le plan politique. Il doit donc établir ses priorités et définir une stratégie qui lui permettra de les respecter.

5.

Cas

Notes

SC93-2/3-1990F
SC93-2/3-1990E

SC93-3/3-1990F
SC93-3/3-1990E

Organisation des entrées

Chaque entrée comprend cinq parties:

- 1. **Titre et langue.** Toutes les études de cas sont publiées dans les deux langues officielles. Les études de cas marquées d'un astérisque (*) ont été rédigées originellement en français.
- 2. **Auteur(s).** Les études de cas sont rédigées par le personnel du CCG, par des chercheurs indépendants travaillant à contrat et par des cadres supérieurs fédéraux actuels et antérieurs.
- 3. **Éléments clés.** Les éléments clés indiqués correspondent aux principales pratiques de gestion donnant lieu aux points à aborder et aux objectifs d'apprentissage.
- 4. **Résumé.** Il s'agit d'une courte description factuelle du cas à l'étude.

Introduction

Le présent catalogue renferme les études de cas réalisées et utilisées par le Centre canadien de gestion (CCG) et que peuvent se procurer les universités et autres établissements d'enseignement ainsi que les ministères et organismes fédéraux. Les études de cas ont été à l'origine élaborées à l'intention des cadres supérieurs de la Fonction publique, mais elles conviennent aux étudiants de 2^e et 3^e cycles. Chaque étude de cas est accompagnée de notes pédagogiques.

Les études de cas offrent au participant la possibilité de faire preuve de jugement et de mettre ses connaissances à profit afin de résoudre des problèmes de gestion susceptibles de se poser dans la Fonction publique. Un bon nombre de cas sont puisés à même l'expérience des gestionnaires de la Fonction publique; d'autres ont été modifiés à des fins didactiques.

Le catalogue comprend cinq parties:

La partie I est un guide d'utilisation du catalogue. Elle présente une entrée type annotée, définit la terminologie utilisée et indique le temps nécessaire pour l'enseignement.

La partie II indique comment commander les études de cas ou les notes pédagogiques.

La partie III donne une liste des études de cas selon quatre domaines de gestion:

Gestion d'organismes: gestion des liens de dépendance, dans le cadre des mandats juridiques et des priorités politiques;

Gestion organique et de projets: planification, organisation et direction d'un groupe en vue de répondre à des objectifs précis;

Elaboration de politiques: analyse d'une situation, élaboration et mise en oeuvre de nouvelles politiques et évaluation des résultats. Par politiques, on entend ici l'utilisation de ressources publiques pour répondre aux problèmes nationaux ou aux inquiétudes du gouvernement; et

Gestion régionale: planification, organisation et direction des ressources pour atteindre les objectifs d'une région géographique particulière.

La partie IV fournit des tableaux de référence qui donnent une liste des études de cas par domaine de gestion. Les tableaux indiquent également les éléments clés.

La partie V est une liste alphabétique de toutes les études de cas.

Le CCG tient à remercier sincèrement les gestionnaires fédéraux et autres personnes qui ont consacré temps et effort à l'élaboration des études de cas.

Table des matières

Introduction	2
Partie I: Guide d'utilisation du catalogue	3
Partie II: Comment commander les études de cas ou les notes pédagogiques	6
Partie III: Liste des études de cas selon les domaines de gestion	7
Gestion d'organisme	8
Gestion organique et de projets	13
Elaboration de politiques	21
Gestion régionale	27
Partie IV: Tableaux d'identification des domaines de gestion et des éléments clés	34
Partie V: Liste alphabétique des études de cas	40

©

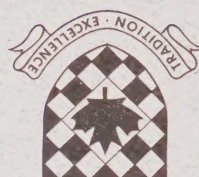
Ministère des Approvisionnements et Services Canada 1991

N° de cat. SC94-21/1991

ISBN 0-662-58185-7



Catalogue
d'études de cas
1991



Catalogue
d'études de cas
1991